

Die Probleme der Personalpolitik im industriellen Großbetrieb

dargestellt aus soziologischer Sicht

unter besonderer Berücksichtigung von Effizienzproblemen

wie Konflikt, Fluktuation, Fehlzeiten und Leistungsminderung

von

Dipl.-Sozialwirt **Franz Friczewski**

aus Königsberg/Pr.

1969

Die Probleme der Personalpolitik im industriellen Großbetrieb,
dargestellt aus soziologischer Sicht
unter besonderer Berücksichtigung von Effizienzproblemen
wie Konflikt, Fluktuation, Fehlzeiten und Leistungsminderung.

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)
an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

vorgelegt von: Dipl.-Sozialwirt Franz Friczewski
aus Königsberg/Pr.

Referent: Professor Dr. K. G. Specht

Korreferent: Professor Dr. G. Wurzbacher

Tag der mündlichen Prüfung: 26. Februar 1969

INHALTSVERZEICHNIS

=====

Vorbemerkung	1
Erstes Kapitel: DIE BETRIEBLICHE PERSONALPOLITIK UND IHRE PROBLEME	4
A Der Ort der Personalpolitik in der Unternehmung	4
I Die Ziele der Unternehmung	4
II Aufgabe und Ziel der Personalpolitik	9
III Die Personalpolitik und ihre Probleme	13
B Merkmale des industriellen Großbetriebes aus soziologischer Sicht	18
I Der Betrieb	18
II Der Großbetrieb	28
C Die Personalpolitik und ihre Probleme im Lichte der Soziologie	35
I Die Personalpolitik und die Probleme des sozialen Systems	35
II Die Effizienz des sozialen Systems	38
Zweites Kapitel: DIE KONKRETEN EFFIZIENZPROBLEME DER PERSONALPOLITIK AUS SOZIOLOGISCHER SICHT	50
A Die Entstehung der Probleme in allgemeiner Darstellung	50
I Die wichtigsten Entstehungsfaktoren	50
1. Die allgemeinen Arbeitsbedingungen	50
2. Die Erwartungen der Arbeitnehmer	67
II Der allgemeine Ansatz der Entstehung der Probleme	84
1. Die Diskrepanz zwischen den Arbeitsbedingungen und den Erwartungen der Arbeitnehmer und ihre Folgen	84
2. Der erweiterte Ansatz	104
B Die Probleme im einzelnen	109
I Der Konflikt	109
II Einschränkung und Aufgabe der Teilnahme	124
1. Das Verhältnis von Fluktuation und Fehlzeiten	125
2. Die Fluktuation	127
3. Die nicht unfallbedingten Fehlzeiten	146
4. Der Betriebsunfall	161
III Probleme der Leistung	171

Drittes Kapitel: DIE ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG DER PERSONAL- POLITISCHEN EFFIZIENZPROBLEME IM HINBLICK AUF RATIONALISIERUNG UND AUTOMATISIERUNG	185
I Die Problematik technischer und organisatorischer Umstellungen	185
II Die Rationalisierung	187
III Die Automatisierung	188
Literaturverzeichnis	V

Vorbemerkung

"Solange die Betriebsleitung ihre Probleme isoliert und außerhalb ihres sozialen Zusammenhangs betrachtet, wird unausweichlich folgen, daß einige ihrer Pläne und Verfahren erfolglos bleiben werden. Diese Erfolglosigkeiten und Konflikte werden darüber hinaus nicht einmal bemerkt werden, solange man die Probleme getrennt von dem sozialen Zusammenhang sieht, in dem sie erscheinen." ¹⁾

Dieses Zitat W.F. Whytes beleuchtet unter anderem auch einen weit verbreiteten Mißstand nicht nur der betrieblichen Praxis, sondern auch der betriebssoziologischen Forschung. Bei der Analyse betrieblicher sozialer Probleme beschränkt man sich weitgehend auf eine oberflächliche Erörterung von Symptomen. Reibungserscheinungen wie Konflikte, Fluktuation, Fehlzeiten, Leistungseinschränkungen etc. werden tautologisch mit mangelnder "Betriebsverbundenheit" oder "Arbeitsmoral" erklärt. Auch die mittelbare oder unmittelbare Interdependenz dieser Probleme wird oft nicht erkannt. So hat es z.B. nicht viel Sinn, etwa die Ursachen der Fluktuation untersuchen zu wollen, zugleich aber die eng mit ihr zusammenhängende Erscheinung des betrieblichen Konfliktes zu ignorieren.²⁾

Demgegenüber sollen in dieser Arbeit die wechselseitige Verflechtung jener Probleme ebenso wie ihre Verankerung in der betrieblichen Struktur berücksichtigt werden. Es wird versucht, deren Ursachen im sozialen Kontext aufzuzeigen sowie die Möglichkeiten und Grenzen, die der Personalpolitik vorgegeben sind, wenn sie durch Einflußnahme auf die Elemente des betrieblichen sozialen Systems ihre Ziele verwirklichen will. Hieraus ergeben sich dann unmittelbare Konsequenzen auch für die praktische Lösung der Probleme. Wegen der Begrenztheit des Themas erscheinen diese Konsequenzen jedoch

1) W.F. Whyte u.a., Lohn und Leistung, Köln und Opladen 1958, Seite 252.

2) Vgl. z.B. die auf Seite 127 kritisierte Literatur.

prinzipiell nur implizit; lediglich in einigen wenigen Fällen werden konkretere Lösungsvorschläge gegeben.

Die Arbeit beschränkt sich auf eine Erörterung der Probleme der sozialen Effizienz des Betriebes¹⁾, d.h. auf die Betrachtung von inneren Reibungserscheinungen. Darüber hinaus werden zwei weitere grundsätzliche Einschränkungen gemacht: Probleme, die sich ausschließlich aus Rolleninteressen im System²⁾ ergeben, sind ebenso wenig Untersuchungsobjekt wie Fehlverhalten von Führungskräften, was natürlich nicht heißt, daß diese Erscheinungen ganz aus der Betrachtung ausgeklammert werden sollen, soweit sie - wie sich das z.B. beim "autoritären Führungsstil" zeigen wird - wichtige Faktoren unseres Untersuchungsgegenstandes sind. Auch die innerhalb oder zwischen den Gruppen von Arbeitskollegen auftretenden Reibungen werden meist nur am Rande berührt. Als zentraler Gegenstand der Arbeit ergibt sich somit das Verhältnis zwischen Management und Belegschaft sowie die hieraus für die soziale Effizienz des Betriebes erwachsenden Probleme.

Im ersten Teil soll nun versucht werden, das Wesen personalpolitischer Probleme genauer zu untersuchen. Da es hier an geeigneten Modellvorstellungen bis heute noch fehlt, werden wir zum Teil etwas weiter ausholen müssen. Um eventuellen Mißverständnissen vorzubeugen, sei schon jetzt darauf verwiesen, daß es hierbei weniger darauf ankommt, empirisch überprüfbare Hypothesen oder gar normative Postulate aufzustellen, als vielmehr darauf, die logischen Implikationen bestimmter Zielsetzungen zu untersuchen. Zugleich werden in diesem Kapitel die wichtigsten soziologisch relevanten Merkmale des industriellen Großbetriebes analysiert, ohne die ja dessen personalpolitische Probleme nicht zu verstehen sind.

Im zweiten Teil wird versucht, zunächst eine Theorie der Entstehung der genannten betrieblichen Probleme zu erarbeiten,

1) Zum Begriff der Effizienz vgl. unten Seite 11 ff.

2) Z.B. Probleme der Kommunikation oder des Konflikts zwischen verschiedenen Betriebsabteilungen; im Unterschied zu Rolleninteressen gegenüber dem System (vgl. unten Seite 24 ff).

um jene dann im einzelnen zu erörtern und die aus der Theorie abgeleiteten speziellen Hypothesen zu überprüfen.

Das Schlußkapitel schließlich enthält einen Blick in die nähere Zukunft. Die Automation wird nicht nur das äußere Bild der Betriebe umgestalten, auch die personalpolitische Problematik wird entscheidende Veränderungen erfahren.

Erstes Kapitel

DIE BETRIEBLICHE PERSONALPOLITIK UND IHRE PROBLEME

A Der Ort der Personalpolitik in der Unternehmung

I Die Ziele der Unternehmung.

Die Probleme einer jeden Organisation - und damit auch der Unternehmung ¹⁾ - lassen sich nur von den Organisations z i e - l e n her betrachten. Da aber die Personalpolitik ein Teil der Unternehmenspolitik ist, müssen wir uns, wenn wir ihre Probleme verstehen wollen, zunächst mit den Zielen der Unternehmung befassen. Allerdings begegnen wir hier gleich der Frage, ob sich ein Unternehmensziel überhaupt allgemein gültig und werturteilsfrei angeben läßt. Mellerowicz glaubt offensichtlich, das bejahen zu können. ²⁾ Demgegenüber betont aber Kosiol mit Recht, daß die Unternehmen ihr Ziel nur normativ festsetzen können. ³⁾ Faktische Aussagen sind jedoch möglich. Als Unternehmensziel gilt uns daher das, "was tatsächlich als Leitbild der Entscheidungen dient." ⁴⁾

Die Frage nach dem Unternehmensziel ist zunächst einmal die Frage nach der Ebene, auf der es gesucht werden soll. Ist etwa die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen ⁵⁾ bereits als Unternehmensziel zu betrachten? In unserer Wirtschaftsordnung ist dies nur ein häufig wechselndes Nahziel, das im Dienst ande-

1) Wir sprechen in dieser Arbeit von "Unternehmung", wenn wir den gesamten Funktionszusammenhang, von "Betrieb", wenn wir das konkrete soziale Gebilde meinen. Eine genaue Trennung scheint uns für diese Arbeit überflüssig zu sein.

2) Vgl. K. Mellerowicz, Unternehmenspolitik, Freiburg i.Br. 1963, Seite 69 f.

3) E. Kosiol, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek 1966, Seite 212.

4) R. Mayntz, Soziologie der Organisation, Reinbek 1963, Seite 58.

5) So z.B. Ch.I. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge/Mass. 1954, Seite 154.

rer, weitergehender Zielsetzungen steht, wie etwa der Erringung einer bestimmten Marktposition. Aber auch dieses Ziel ist in der Regel nur ein Mittel für weitere Zielsetzungen, z.B. den finanziellen Erfolg der Unternehmung, die wiederum als Mittel für die individuellen Motivationen der Eigentümer oder Manager aufgefaßt werden können.

Offensichtlich stehen wir hier vor einem weitreichenden Regreß, den wir an irgendeiner Stelle mehr oder weniger willkürlich abbrechen müssen. Diese Stelle ist für uns ganz allgemein der Erfolg des Unternehmens an sich, nicht jedoch der Erfolg einiger seiner Vertreter.

Schwierig zu beantworten ist die (ebenfalls empirische) Frage nach dem konkreten Inhalt des Unternehmensziels. Es ist zu vermuten, daß es fast ebenso viele Zielsetzungen wie Unternehmen geben wird. Dennoch lassen sich für die meisten Unternehmen Gemeinsamkeiten feststellen, und zwar Gemeinsamkeiten, die sich aus den Bedingungen unserer privatkapitalistischen und konkurrenzbestimmten Wirtschaftsordnung ergeben. Ein Unternehmen, das nicht rentabel produziert und keinen Gewinn erwirtschaften kann, ist in der Regel nicht lebensfähig und muß aus dem Markt ausscheiden. Fraglich ist nur die angestrebte Höhe des Gewinns und vor allem der Zeitraum, in dem dieser realisiert sein muß. Es ist anzunehmen, daß die Unternehmen daran interessiert sind, daß dieser Zeitraum nicht allzu kurz ist. Je geringer er nämlich ist, desto weniger Bewegungsspielraum besitzt das Unternehmen und desto eher muß es auf solche gewinnbringenden Aktivitäten wie eine langfristige Werbung, eine langfristige Entwicklungsforschung oder eine Fortbildung der Betriebsmitglieder verzichten. Je größer ein Unternehmen ist, d.h. je kapitalstärker es ist, desto weiter wird der genannte Zeitraum ausfallen.

dazu kommt, daß der Versuch, alle Unternehmensaktivitäten kurzfristig in Gewinn umzusetzen, sehr bald die Unternehmenssubstanz angreifen wird. ¹⁾ Wir können somit die "Gewinnerzielung auf lange Sicht" als ein Ziel ansehen, das den meisten heutigen Großunternehmen gemeinsam ist.

Der Terminus "auf lange Sicht" muß dabei in Anbetracht der Unterschiedlichkeit der Zielsetzungen der einzelnen konkreten Unternehmungen etwas ungenau bleiben. Das von uns genannte Ziel ist dennoch konkret genug, um gewisse Ziele eindeutig als letzte Zielsetzungen der Unternehmen auszuschließen, nämlich auf der einen Seite die Befriedigung des gesellschaftlichen Güterbedarfs oder der Interessen der Arbeitnehmer und auf der anderen Seite die rücksichtslose Gewinnrealisierung innerhalb kürzester (beispielsweise ein- oder zweijähriger) Frist. ²⁾

-
- 1) Näheres hierzu vgl. weiter unten in diesem Abschnitt.
 - 2) Daß dennoch - wie wir noch sehen werden - das Prinzip der Gewinnerzielung in der Regel eine teilweise Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen erfordert, ist ein anderes Problem. - Auch ist hier der Einwand denkbar, daß ein Gewinn am ehesten durch eine Befriedigung des gesellschaftlichen Güterbedarfs erzielt wird; dagegen bleibt jedoch das Argument bestehen, daß es sich hier nur um ein Zwischenziel handelt, das im Interesse der Gewinnerzielung grundsätzlich jederzeit gegen ein anderes - beispielsweise durch das der Bedürfniserweckung mittels suggestiver Werbung - ersetzt werden kann. Die These, daß langfristig gewinnorientierte Produktion und gesellschaftlicher Bedarf zusammenfallen, mag eventuell zutreffen; auch sie widerlegt aber nicht die Behauptung, daß gesellschaftliche Bedürfnisbefriedigung in aller Regel höchstens ein Zwischenziel sein kann; denn auch dann, wenn gewisse Bedürfnisse nach längerer Zeit durch die Produktion befriedigt werden, wird man namentlich in unserer sich zunehmend oligopolisierenden Wirtschaft noch Mittel und Wege finden, wiederum an anderen Bedürfnissen vorbeizuproduzieren und dennoch Gewinn zu erzielen. Je weniger man auf gesamtgesellschaftliche Bedürfnisse Rücksicht nehmen muß, desto höher ist ja im allgemeinen die Gewinnchance.

Schließlich muß noch bemerkt werden, daß die Unternehmen in der Regel nicht ein einziges Ziel besitzen werden, sondern ein ganzes Ziel bündeln. So kann, um nur ein Beispiel zu nennen, die kompromißlose Unfallverhütung gleichberechtigt neben die Gewinnerzielung treten. Wenn das nicht der Fall wäre, müßten die - in Industriebetrieben regelmäßig sehr teuren und finanziell kaum rentablen - Unfallverhütungsmaßnahmen, soweit sie nicht gesetzlich vorgeschrieben sind, weitgehend wegfallen.

Das Ziel des Gewinns auf lange Sicht besitzt nun gewisse Implikationen, und zwar muß vor allem die Substanz des Unternehmens so weit wie möglich erhalten und erweitert werden. ¹⁾ Unter "Substanz" verstehen wir dabei all das, was in Großunternehmen für die Produktion von Gütern und deren Absatz erforderlich ist und dessen Beschaffung und Erhaltung Geld kostet. Neben der technischen Einrichtung und dem Geldkapital sind das besonders die im Betrieb arbeitenden Menschen, genauer: deren physisches und psychisches Potential, also vor allem ihre konkreten Kenntnisse, Fähigkeiten und ihre Arbeitsbereitschaft. Substanzerhaltung bedeutet, daß alle diese Faktoren prinzipiell kostensparend beschafft und maximal genutzt werden, das bedeutet aber zugleich - wie wir weiter unten am Beispiel des menschlichen Faktors sehen werden - daß sie schonend behandelt werden, damit auch langfristig ein Gewinn erzielt werden kann.

1) Der Terminus "Substanzerhaltung" wurde übernommen von K. Mellerowicz, a.a.O., Seite 50 ff. - Ähnlich auch bei W.R. Dill, Business Organizations, Chicago 1965, Seite 1074.

Die einzelnen Faktoren der Unternehmenssubstanz lassen sich drei großen Gruppen zuteilen, nämlich dem technischen, dem ökonomischen und dem sozialen Sektor.¹⁾ Die Bedeutung dieser Trennung wird klar, wenn man bedenkt, daß eine fortschreitende Ausnutzung der vorhandenen Substanz in allen Sektoren zugleich nicht möglich ist, daß es dabei vielmehr häufig zu Friktionen, das heißt Zielkonflikten kommen wird. So ist z. B. eine technisch optimale Lösung nicht unbedingt auch immer die ökonomisch rentabelste und umgekehrt. Ebenso kann technische Vervollkommenung bisweilen die Arbeitsbereitschaft beeinträchtigen - wir werden hierauf besonders im letzten Kapitel dieser Arbeit eingehen - oder vorhandene Kenntnisse entwerten. Andererseits kann natürlich ein - im Interesse der Förderung der Arbeitsbereitschaft - zu weit getriebenes Eingehen auf menschliche Bedürfnisse unter Umständen die ökonomische Rentabilität beeinträchtigen.

Eine gleichzeitige maximale Nutzung der in den einzelnen Unternehmenssektoren vorhandenen Substanz ist daher nicht möglich: Die Unternehmensleitung muß vielmehr einen Kompromiß finden, also einen Gleichgewichtspunkt, durch den der angestrebte Gewinn am besten realisiert wird. Dieser Punkt läßt sich erst dann exakt angeben, wenn alle für die Substanzerhaltung und -erweiterung relevanten Daten sowie die Kosten ihrer Veränderung bekannt sind. Die hierfür erforderliche Datenanalyse ist natürlich nicht in allen Fällen und nicht bis in alle Einzelheiten möglich und

1) Eine nähere Bestimmung des "sozialen Sektors" geben wir im nächsten Abschnitt zu der genannten Unterscheidung vgl. ferner T. Pirker u.a., Arbeiter, Management, Mitbestimmung, Stuttgart und Düsseldorf 1956, Seite 349 ff.; G. Brieß, Die Problemstellung der sozialen Betriebspolitik, Berlin 1930, Seite 1 ff. - P. Atteslander, Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959, Seite 28 f.

auch nicht nötig. Das ändert jedoch nichts an der für jeden Unternehmer grundsätzlich bestehenden Notwendigkeit, solche Überlegungen anzustellen.

II Aufgabe und Ziel der Personalpolitik

Jedes Unternehmen hat, wenn seine Ziele erreicht werden sollen, bestimmte grundlegende Aufgaben zu erfüllen, sogenannte Grundfunktionen. So muß es in jedem Unternehmen eine Stelle geben, die sich um die Arbeitskräfte kümmert, das heißt um deren Beschaffung und um ihren Einsatz im Betrieb: Schließlich bildet ja das menschliche Element einen ganz wesentlichen, vielleicht den entscheidenden Faktor des Produktionsprozesses. Grundsätzlich gibt es aber unendlich viele Möglichkeiten, die Arbeitskräfte in sachlicher, zeitlicher und räumlicher Hinsicht sowohl miteinander als auch mit dem Kapital zu kombinieren. Das Herausfinden einer optimalen Kombination ist daher eine Aufgabe sui generis. Die geschilderte Tätigkeit nennen wir Personalpolitik.¹⁾

Objekt dieser Tätigkeit ist also der im Betrieb arbeitende Mensch mit seinen Fähigkeiten und Einstellungen, soweit sie für die Unternehmensziele relevant sind, das heißt zunächst einmal jener Teil der Unternehmens - Substanz, den

-
- 1) Wenn wir die Personalpolitik als funktionalen Bestandteil der unternehmenspolitik verstehen, lehnen wir damit zugleich die bisweilen vertretene Auffassung ab, die Personalpolitik sei "Gegenstand der Vertretung der Interessen der Mitarbeiterschaft" gegenüber der Leitung des Unternehmens, also dem Träger der Unternehmenspolitik. (Vgl. J. Mand, Betriebliche Personalpolitik, Wiesbaden 1965, Seite 5). Auf einer anderen Ebene liegt jedoch die überprüfbare These, daß die Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen durch die Personalpolitik dem Unternehmensziel dient.

wir dem "sozialen Sektor" zugeordnet haben. Als sozialen Sektor bezeichnen wir alle jene menschlichen Eigenschaften physischer oder psychischer Art sowie jene Interaktionen der Betriebsangehörigen, die für die Erreichung der Unternehmensziele von Bedeutung sind. Außer den bereits genannten Faktoren gehören daher auch die menschlichen Bedürfnisse hierher - allerdings ebenfalls nur, soweit sie für die Unternehmensziele relevant sind, also etwa das Bedürfnis nach angemessener Bezahlung, einem "interessanten" Arbeitsplatz, nach netten Kollegen, gerechten Vorgesetzten etc. Diese Bedürfnisse sind zwar kein Bestandteil der Substanz des Unternehmens, da ihre Beschaffung und Erhaltung keine finanziellen Aufwendungen erfordert, sie sind aber - wie der zweite Teil dieser Arbeit zeigen wird - wichtige Gegebenheiten, die die Personalpolitik in ihre Rechnung einbeziehen muß. Wir erkennen also den sozialen Sektor als das Objekt der personalpolitischen Unternehmensfunktion.

Wenn man die Personalpolitik als Bestandteil der Unternehmenspolitik versteht, so ist es (ganz allgemein gesehen) ihre Aufgabe, den sozialen Sektor so zu gestalten, daß seine Faktoren optimal zur Erreichung der Unternehmensziele, also auch zur Gewinnerzielung, beitragen. Die zwei Kriterien hierfür - natürlich können auch sie ihrerseits wieder als Zielsetzungen aufgefaßt werden - sind die Effektivität und die Effizienz des sozialen Sektors. Der soziale Sektor arbeitet effektiv, wenn die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen geistigen und körperlichen Arbeitsfähigkeiten vorhanden sind und auch an der richtigen Stelle eingesetzt werden. Mit anderen Worten: Die Personalpolitik muß dafür sorgen, daß dem Betrieb, oder besser: seinen einzelnen Abteilungen und Arbeitsplätzen, die notwendige Quantität und Qualität an

menschlicher Energie zugeführt wird. Dies geschieht durch die Einstellung von Arbeitnehmern, durch deren betriebliche Aus- und Fortbildung, durch medizinische und psychologische Eignungsuntersuchungen, durch Beförderungspläne etc. Für die Beschaffung von Arbeitskräften spielen die Lohn- und die Sozialpolitik eine besonders wichtige Rolle.

Selbst wenn dem Betrieb das erforderliche Potential an Arbeitsfähigkeiten an den richtigen Stellen zur Verfügung steht, ist jedoch noch nicht gewährleistet, daß der soziale Sektor seine maximale Produktivität entfaltet und damit optimal zur Gewinnerzielung beiträgt. Dies ist vielmehr erst dann der Fall, wenn er auch effizient arbeitet, das heißt, wenn die Arbeitsfähigkeiten unter minimalem Reibungsverlust in Leistung umgewandelt werden können. Beispiele für solche Reibungserscheinungen sind mangelnde Arbeitsbereitschaft, "Bremsen", Konflikte, Krankheiten, Ermüdung, Unfälle, Fehlzeiten usw. Verantwortlich für ihr Fehlen oder Vorhandensein sind die physischen Arbeitsbedingungen, z.B. Hitze, Staub, Lärm, der Zustand der Werkzeuge und Maschinen etc., aber auch soziale Faktoren, das heißt vor allem die formale Struktur des Betriebes (wie Autoritätsstruktur, Kommunikationsstruktur etc.), die Motivationsstruktur (Erwartungen, Ziele, Interessen der Arbeitnehmer) und die Macht der Betriebsleitung. Die Bedeutung dieser sozialen Faktoren soll hier nicht näher behandelt werden, da wir hierauf im weiteren Verlauf der Arbeit noch im einzelnen eingehen werden.

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, die Effizienz des sozialen Sektors zu messen. Die erste Methode ist der Vergleich zwischen zwei oder mehreren Betrieben mit gleichen Zielen, mit gleicher Arbeitsorganisation und technischer Ausrüstung, sowie mit gleichem Aufwand für

Beschaffung und Einsatz der Arbeitskräfte, wobei dann der Betrieb mit dem günstigeren Produktionsergebnis auch den effizienteren sozialen Sektor besitzt. Sie ist jedoch naturgemäß nur begrenzt anwendbar. In Abwandlung dieser Methode kann man auch - die oben genannten Faktoren (außer dem zuletzt angeführten), sowie die Löhne als konstant vorausgesetzt - die Kosten für die Beschaffung und den Einsatz der Arbeitskräfte in Beziehung setzen zum realen Produktionsergebnis und erhält so ein Maß für die soziale Effizienz des Betriebes. Die zweite Möglichkeit ist das direkte Messen des Reibungsverlustes: Je geringer der Reibungsverlust, desto größer ist ja per definitionem die Effizienz. Die Formel könnte dann etwa lauten: Die Effizienz ist gleich dem reziproken Wert des Produkts aus den durch Konflikt, Fluktuation, Fehlzeiten etc. verlorenen volleffektiven Arbeitsstunden. Dieses Maß hat zwar den Nachteil, daß es solche Faktoren wie "mangelnde Arbeitsbereitschaft" nicht direkt erfassen kann; wie der Hauptteil dieser Arbeit aber zeigen wird, kann mit einer gewissen Berechtigung das Ausmaß bestimmter Erscheinungen wie Fehlzeiten und unfälle durchaus auch als Index für die Arbeitsbereitschaft aufgefaßt werden.

Zu bemerken bleibt noch, daß eine ständige maximale Effizienz des sozialen Sektors weder möglich noch - im Interesse der Gewinnerzielung auf lange Sicht - wünschbar ist. Eine rücksichtslose Ausnützung des vorhandenen Arbeitspotentials würde über kurz oder lang nur einen Teil der Substanz des Unternehmens angreifen, nämlich die physische und geistige Arbeitsfähigkeit und die Arbeitsbereitschaft der Betriebsangehörigen; aus speziell soziologischer Sicht werden wir hierauf noch näher eingehen. In

unserer Wirtschaftsordnung gewinnt diese Überlegung umso mehr an Gewicht, je knapper das Angebot auf dem Arbeitsmarkt ist.

III Die Personalpolitik und ihre Probleme

Der optimale Ablauf der personalpolitischen Maßnahmen läßt sich anschaulich mit dem kybernetischen Modell beschreiben.¹⁾ Wenn der konkrete Inhalt der personalpolitischen Zielsetzungen feststeht, werden zunächst mit Hilfe der jeweils in Frage kommenden Wissenschaften alle Faktoren, die auf den sozialen Sektor einwirken und der soziale Sektor selbst analysiert. Dabei werden zugleich "geeignete und verfügbare Mittel" ²⁾ ausfindig gemacht, mit denen auf den Sektor eingewirkt werden kann. Dieses Vorgehen ermöglicht das Festlegen der Handlungsfolge, mit der das Ziel erreicht werden soll. Die Handlungen selber "werden durch einen Regelkreis gewährleistet" ³⁾ Der Regelkreis soll eine "starre Verbindung zwischen dem Verfahren selbst und jener Tätigkeit" herstellen und "mit deren Hilfe Abweichungen, die durch Störungen von außen auftreten können" ⁴⁾ (nämlich die Probleme), sofort berichtigen.

Derartige Gedankengänge implizieren nicht von vornherein eine Manipulation des Menschen, der ja durchaus als denkendes Individuum in die Rechnung eingehen und der auch auf breiter Basis an der Zielfestsetzung und der Steuerung beteiligt werden kann. Es sei daher ausdrücklich betont,

1) Die Darstellung des kybernetischen Vorgangs erfolgt in Anlehnung an H.G. Schachtschabel, Automation in Wirtschaft und Gesellschaft, Reinbek 1961, Seite 23. - Ähnlich auch R. Mayntz, Zum gegenwärtigen Stand der Organisationssoziologie, Bern 1964, Seite 17 ff.

2) H.G. Schachtschabel, a.a.O., Seite 23.

3) Ebenda.

4) Ebenda.

daß es der Personalpolitik nicht um bedingungslose Anpassung des Menschen an die Ziele der Unternehmung ankommen kann.

Die obigen kybernetischen Überlegungen zeigen bereits den Weg zu einer grundsätzlichen Konzeption personalpolitischer Probleme. Unter einem Problem wollen wir nicht etwa "all das schwer Erfassbare, Undurchsichtige, Unkontrollierbare" verstehen, das "Nicht in einer konkreten Aufgabenstellung ausgedrückt werden kann".¹⁾ Der Begriff des Problems läßt sich vielmehr nur dann exakt fassen, wenn er mit einer allgemeinen Vorstellung von Ordnung verbunden wird;²⁾ das "Problem" liegt dann in der Abweichung von der gewünschten Ordnung. Diese gewünschte Ordnung ist für die Personalpolitik die Effektivität und die Effizienz des sozialen Sektors, wobei man immer beachten muß, daß deren konkreter Inhalt nicht absolut und zeitlos festgelegt werden kann, sondern immer von den jeweiligen Unternehmenszielen her bestimmt wird. Als personalpolitisches Problem bezeichnen wir also jedes Abweichen von jenem Zustand des sozialen Sektors, der die Unternehmensziele am ehesten zu verwirklichen hilft.

Da jedes Konstatieren eines Problems die Anerkennung der Unternehmensziele voraussetzt, enthält es auch ein Werturteil. Pirker und Mitarbeiter irren daher, wenn sie glauben, beim Feststellen von Problemen Werturteile vermeiden zu können, indem sie ihre Analyse am sozialen Gleichgewicht orientieren;³⁾ das "Gleichgewicht" ist ja keine "naturgewollte Ordnung", es ist höchstens als ein Ziel - oder

1) E. Keiper, Die Personalpolitik, Dissertation Mannheim 1961, Seite 179.

2) Vgl. u. Pirker u.a., a.a.O., Seite 345.

3) Ebenda, Seite 349.

als Mittel zum Ziel - denkbar, für das man sich wertend entscheiden muß.

In der Praxis der Personalpolitik erfolgt darüber hinaus das normative Betrachten der sozialen Probleme aber meist auf einer noch breiteren Grundlage: Nämlich (1) indem man soziale Prämissen wie "Unantastbarkeit des Privateigentums" oder "Gehorsam um jeden Preis" zu absoluten Werten erhebt, oder (2) indem die Relativität derartiger Begriffe zwar anerkannt, dafür aber die Forderung nach "Spannungslosigkeit" und "Betriebsfrieden" als für die Erreichung des Zieles unbedingt erforderlich angesehen wird. Pirker bezeichnet diese beiden Anschauungen als die "spekulative" bzw. die "pragmatische" Ordnungsvorstellung.¹⁾ Beide Anschauungen sind nicht nur ideologieverdächtig, sie können vielmehr, wenn sie die Personalpolitik bestimmen, unter Umständen - wie wir noch sehen werden - auch die Effektivität und die Effizienz des sozialen Sektors beeinträchtigen. Abweichungen von einer derart konzipierten Ordnung sind daher nicht von vornherein als Probleme in dem hier angegebenen Sinn zu qualifizieren.

Pirker und Mitarbeiter bezeichnen das "Optimum der Zustimmung und Kooperation durch die Mitglieder des Betriebes" als den erwünschten Zustand des sozialen Sektors.²⁾ Diese Auffassung impliziert offenbar das Mißverständnis, der soziale Sektor sei mit dem der Soziologie entstammenden Begriff des sozialen Systems gleichzusetzen. Beide Begriffe decken sich nur zum Teil. Zum sozialen Sektor des

1) Vgl. T. Pirker u.a., a.a.O., Seite 346.

2) Ebenda, Seite 352.

Unternehmens gehören ja nicht nur das Interaktionssystem des Betriebes, sondern auch die "personalen Systeme", die Individuen mit ihren physischen und psychischen Gegebenheiten.

Die Probleme der Personalpolitik lassen sich daher offensichtlich mit Hilfe verschiedener Wissenschaften analysieren. Die Probleme der optimalen Arbeitsumgebung sind vor allem eine Domäne der Arbeitswissenschaften im klassischen Sinn. Auch die Psychologie kann zur Erkennung und Lösung vieler Probleme beitragen, z.B. des Problems des richtigen Mannes am richtigen Platz. Die Probleme des sozialen Systems dagegen, mit denen sich diese Arbeit ausschnittsweise beschäftigt, werden von der Sozialpsychologie und der Soziologie untersucht, die aber gleichfalls in die Arbeitswissenschaft hineinragen.

Die Soziologie befaßt sich in erster Linie mit den sozialen Strukturen und mit dem aus ihnen resultierenden menschlichen Verhalten; gleiche Strukturen erzeugen gleiches, ähnliche ähnliches Verhalten. Die psychischen Motivationsvorgänge im Individuum werden von ihr nur ergänzend und erklärend herangezogen. Die Sozialpsychologie dagegen versucht in erster Linie, alternative Motivationen und das daraus resultierende Verhalten aus der Dialektik Person/Gesellschaft heraus zu erklären oder vorauszusagen. Diese Arbeit verwendet zwar einen soziologischen Ansatz, die Ergebnisse der sozialpsychologischen Forschung können dabei aber nicht umgangen werden; dies umso weniger, als sich die beiden genannten Wissenschaften nicht immer eindeutig trennen lassen und soziologisch relevante Erscheinungen immer auch auf psychisches Geschehen reduziert werden können. In dieser Arbeit werden wir also versuchen, das "problematische" Verhalten der Betriebsmitglieder aus der sozialen Struktur des Betriebes zu erklären, das heißt aus

der Anordnung der einzelnen Positionen zueinander und aus den dazugehörigen Rollen, Normen und Institutionen. Gesamtgesellschaftliche Faktoren sollen dabei zwar nicht ausgeklammert, aber primär nicht in ihrer Dynamik, sondern in der Regel als konstant betrachtet werden. Die Darstellung der begleitenden psychischen Erlebnisinhalte wird diese Erklärung ergänzen. Schon jetzt soll im übrigen angedeutet werden, daß sich bei der Erörterung sozialer betrieblicher Probleme der allgemeine organisationssoziologische Ansatz gegenüber dem engeren Ansatz der Betriebssoziologie, wie er vor allem in Deutschland angewandt wurde und auch noch angewandt wird, als bei der Lösung vieler Fragen wesentlich fruchtbarer erwiesen hat.

Es sei auch noch kurz auf das Verhältnis zwischen Soziologie und Politik eingegangen. Erforderlich ist das deswegen, weil auch heute noch bisweilen die Ansicht vertreten wird, die Soziologie sei der "Anwalt" des Menschen im Betrieb, während die Betriebswirtschaftslehre sein "Kontrahent" sei. Implizite kommt diese Meinung beispielsweise bei Remmers zum Vorschein. In Wirklichkeit kann aber die Soziologie niemals die "Berücksichtigung der elementaren Bedürfnisse" des Menschen "fordern". ¹⁾ Remmers beruft sich dabei auf eine viel zitierte, aber mißverständliche Äußerung Schelskys, wonach die Soziologie stets einen "Nutzeffekt" der von ihr "empfohlenen Maßnahmen" nachzuweisen trachte. ²⁾

Die Soziologie ist jedoch eine Wissenschaft, die zunächst einmal nur Informationen über die soziale Wirklichkeit liefern kann. Die Personalpolitik - und die Politik überhaupt - will dagegen diese Wirklichkeit in bestimmter Richtung beeinflussen. Wichtig ist dabei, daß die gewünschte Richtung für

1) W. Remmers, Die Auswirkungen der Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer..., Dissertation Münster 1961, Seite 12.

2) H. Schelsky, a.a. O., Seite 193.

den Politiker nicht aus der Wirklichkeit ablesbar ist. Das Einschlagen einer bestimmten Richtung erfordert vielmehr selektivierende Entscheidung, das heißt wertendes Beurteilen. Werturteile liefern aber keine Informationen über die Beschaffenheit der Wirklichkeit. Dennoch kann die explikative Soziologie "prognostisch verwendet werden und tautologisch in ein technologisches System transformiert werden", ¹⁾ ohne das Werturteile in sie eingehen müssen. Wenn dann die Personalpolitik ihre normativen Entscheidungen getroffen, also die Ziele ihres Handelns festgelegt hat, "läßt sich das technologische System aus der deskriptiven in die präskriptive Sprache übersetzen, das heißt in ein System von Imperativen (bzw. Werturteilen) umwandeln". ²⁾

B Merkmale des industriellen Großbetriebes aus soziologischer Sicht

I Der Betrieb

Um die Probleme der Personalpolitik aus soziologischer Sicht untersuchen zu können, müssen wir nun noch die soziologisch relevanten Strukturmerkmale des industriellen Großbetriebes herausarbeiten. Dazu gehört auch ein allgemeiner Begriffsapparat, mit dessen Hilfe sich der Betrieb und - als sein Sonderfall - der Großbetrieb darstellen lassen. Ein Betrieb ist, soziologisch gesehen, zunächst einmal ein soziales System. Ein

1) H. Albert, Probleme der Wissenschaftslehre in der Sozialforschung, Band I, Stuttgart 1962, Seite 46.

2) Ebenda.

S y s t e m deswegen, weil er ein Ganzes ist, "das aus miteinander in wechselseitigen Beziehungen stehenden Elementen zusammengesetzt ist", wobei es besonders die spezifischen Beziehungen der Elemente sind, die die Eigenart des jeweiligen Systems bestimmen.¹⁾ Die Interdependenz seiner Elemente ist das Kennzeichen eines jeden Systems: die Veränderung eines Elementes induziert bei mindestens einem anderen Element ebenfalls eine - jedoch nicht notwendig qualitativ und quantitativ gleiche - Veränderung.

Ein s o z i a l e s System ist der Betrieb deswegen, weil seine Elemente zwischenmenschliche Interaktionen und auf Menschen gerichtete normative Erwartungen sind. (Nach dem hier vertretenen Ansatz sind die Individuen nicht Bestandteile, also auch nicht die Elemente des sozialen Systems, sie zählen vielmehr zu seiner Umwelt).²⁾ Das soziale System ist von seiner Umwelt abgrenzbar durch den gemeinten oder implizierten Sinn³⁾ der das System bildenden Handlungen.⁴⁾ Damit die Bedingung der Abgrenzbarkeit erfüllt ist, muß allerdings noch eine relative Invarianz dieser aufeinander bezogenen Interaktionen gegenüber der sich verändernden Umwelt gegeben sein.⁵⁾ Die Invarianz eines sozialen Systems ist wesentlich geringer als z.B. die eines organischen Systems, und ihre Aufrechterhaltung stellt der Betriebsführung oft schwierige Probleme.

Aufrechterhalten wird die relative Invarianz und damit der Bestand des sozialen Systems durch seine jeweilige Struktur, also durch "eine Reihe von verhältnismäßig stabilen Beziehungsmustern zwischen Einheiten".⁶⁾ Der wesentliche Aspekt der Struktur liegt "in einem System von Erwartungsmustern, die das r e c h t e Verhalten für Personen in bestimmten Rollen definieren; ihre

1) R. Mayntz, Soziologie der Organisation, a.a.O., Seite 40.

2) Vgl. N. Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, Seite 25.

3) Vgl. hierzu die Ausführungen zur Organisiertheit des Betriebes in diesem Unterabschnitt.

4) Vgl. N. Luhmann, a.a.O., Seite 24.

5) Ebenda, Seite 23. - Vgl. auch T. Parsons, An Outline of the Social System, in: T. Parsons u.a. (Hg.): Theories of Society, New York, London 1965, Seite 36.

6) T. Parsons, Systematische Theorie in der Soziologie, in: T. Parsons, Beiträge zur soziologischen Theorie, Neuwied 1964, Seite 54.

Geltung wird sowohl durch die positiven Motive des Rollenträgers selbst, wie auch durch die Sanktionen von seiten anderer durchgesetzt".¹⁾ Das bedeutet - wie wir gleich näher sehen werden - daß es die "Generalisierung von Verhaltenserwartungen"²⁾ ist, die die relative Invarianz des sozialen Systems ermöglicht. Auch die diese Generalisierung stützende zwifache Steuerung des Verhaltens durch "positive Motive" (wie z.B. Identifikation mit dem System) einerseits und durch positive und negative Sanktionen andererseits sei hier besonders festgehalten. Sie wird uns im Hauptteil dieser Arbeit wieder begegnen.

Die wichtigsten verhaltensstabilisierenden Mechanismen der sozialen Struktur können mit den Begriffen Norm, Rolle und Institution beschrieben werden. Mit Luhmann³⁾ wollen wir sie als zeitlich, sachlich bzw. sozial generalisierte Verhaltenserwartungen auffassen. Die Erwartungen richten sich dabei stets in spezifischer Quantität und Qualität an das Verhalten des Inhabers einer bestimmten Position; sie sind meist - und besonders im Betrieb - hochgradig selektiv. Sie müssen daher zunächst einmal gegenüber einzelnen Abweichungen enttäuschungsfest abgesichert, also zeitlich generalisiert werden; diese Aufgabe erfüllen die Normen,⁴⁾ die von den Individuen auch internalisiert werden können. Die sachliche Generalisierung der Erwartungen - die Sicherung gegen Zusammenhanglosigkeit und Widersprüche - leisten die Rollen, d.h. "zusammenhängende Verhaltensweisen", die gerade wegen ihrer sachlichen Generalisiertheit "nach Maßgabe der (...) Situationen unterschiedlich durchgeführt werden" können.⁵⁾ Wenn dann über derartige Erwartungsmuster auch Legitimitätskonsens besteht (soziale Generalisierung), kann man sie als institutionalisiert bezeichnen.⁶⁾

1) T. Parsons, Systematische Theorie in der Soziologie, in: T. Parsons, Beiträge zur soziologischen Theorie, Neuwied 1964, Seite 56. Hervorhebung im Original.

2) N. Luhmann, a.a.O., Seite 54 ff.

3) Ebenda.

4) Ebenda, Seite 57.

5) Ebenda.

6) Vgl. T. Parsons, a.a.O., Seite 56; - N. Luhmann, a.a.O., Seite 58.

Neben den fundamentalen Eigenschaften eines sozialen Systems besitzt der Betrieb noch zwei andere Charakteristika, nämlich die Merkmale der Organisiertheit und der Formalisiertheit.¹⁾ Die Merkmale der O r g a n i s i e r t h e i t lassen sich aus denen der Organisation ableiten. Schon der Klassiker der Organisationslehre Ch.I. Barnard erkannte, daß, damit eine Organisation entsteht, außer der Möglichkeit zur Kommunikation und der Bereitschaft zur Kooperation - beide Tatbestände werden vom sozialen System impliziert - noch ein Ziel gegeben sein muß, auf das die Handlungen mittelbar oder unmittelbar ausgerichtet sind.²⁾ So bezeichnet denn auch Mayntz die Organisation mit Recht als ein "zielgerichtetes soziales System".³⁾ Auch elementare soziale Systeme besitzen zwar eine Funktion für ihre "Teilnehmer", zu einem explizit angestrebten Ziel wird diese Funktion aber erst im Verlauf der Organisation. Normen, Rollen und Institutionen werden auf das Ziel ausgerichtet und daher noch selektiver. Auf den Betrieb bezogen läßt sich sagen, daß Organisierung die Herausarbeitung eines bestimmten Arbeitsablaufs bedeutet. Je nach dem Ausmaß, in dem diese Merkmale verwirklicht sind, lassen sich dann verschiedene Organisierungsgrade unterscheiden.

Organisierung bedeutet also zugleich Arbeitsteilung. Deren Gestalt ist im Betrieb kein Ergebnis des Zufalls, sondern bewußt geplant und auf ein spezifisches Ziel hin angelegt.⁴⁾

-
- 1) In der heutigen Betriebs- und Organisationssoziologie werden Organisiertheit und Formalisiertheit meist nicht getrennt (vgl. z.B. R. Mayntz, Soziologie der Organisation, a.a.O.; H. Kluth, Soziologie der Großbetriebe, Stuttgart 1968, Seite 18 ff; u.a.). Nach der hier vertretenen Begriffskonzeption (zum Begriff der Formalisiertheit vgl. Seite 25 ff) lassen sich aber durchaus auch nicht formalisierte Organisationen denken, wenngleich es sich hier meist auch nur um relativ kleine Sozialgebilde, wie etwa Spielgruppen, "gangs" etc. handeln wird.
 - 2) Ch.I. Barnard, a.a.O., Seite 82.
 - 3) R. Mayntz, Soziologie der Organisation, a.a.O., Seite 40.
 - 4) Vgl. H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, Stuttgart 1958, Seite 21; - Auch: A. Etzioni, Soziologie der Organisationen, München 1967, Seite 12.

Sie bedeutet die Aufgliederung des "wirtschaftlichen Produktions- und Verwaltungsprozesses in ineinandergreifende Tätigkeiten, deren Gestalt den gewünschten Leistungseffekt hervorbringt".¹⁾ Unter diese Definition fällt natürlich auch die Differenzierung in Autoritätsrollen. Tatsächlich hängen horizontale und vertikale Arbeitsteilung eng zusammen: ein Festlegen von Arbeitsabläufen ist nicht möglich ohne ein gleichzeitiges Festlegen von Entscheidungsabläufen. Dies wiederum erfordert zwingend eine für die einzelnen Positionen mehr oder minder stark differenzierte Zuteilung von Autorität. Daß unter bestimmten Voraussetzungen eine Demokratisierung von Entscheidungen nicht möglich ist, hat Arrow in einem Gedankenexperiment gezeigt:²⁾ Gegeben sei eine Gruppe von drei Personen (A, B und C) und drei Alternativen (X, Y und Z), zwischen denen jene sich entscheiden müssen. Jede Person bevorzugt andere Alternativen; ihre Präferenzen zeigen z.B. folgendes Bild: A: X,Y,Z; B: Y,Z,X; C: Z,X,Y. Eine Entscheidung durch Mehrheitsbeschluß ist hierbei nicht möglich. - Darüberhinaus betont Parsons, daß sich kein System darauf verlassen könne, daß seine Lenkungsmechanismen spontan befolgt werden. Es müsse daher Personen geben, denen es auf Grund ihrer Stellung möglich ist, abweichendes Verhalten und seine Folgen zu verhindern und eine (im Hinblick auf das Ziel) wirksame Kooperation zu sichern.³⁾

- 1) R. Dahrendorf, Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., Seite 17. - Demgegenüber betont aber N. Luhmann (a.a.O., Seite 73 ff) mit Recht, daß die Funktion der arbeitsteiligen Differenzierung nicht allein in der Erfüllung des Organisationszweckes liegen kann; sie leiste vielmehr auch einen Beitrag für das Invarianthalten des Systems gegenüber einer sich verändernden Umwelt, da sie die Organisation elastischer gestalte.
- 2) K.J. Arrow, Social Choice and Individual Values, New York, 1963; zitiert nach A. Kaplan, Power in Perspective, in: R.L. Kahn und E. Boulding (Hg.): Power and Conflict in Organizations, S. 26.f.
- 3) Vgl. T. Parsons, a.a.O., Seite 58. - Eine ähnliche Auffassung von Organisierung wie die in dieser Arbeit vertretene findet sich auch bei M. Irle (Soziale Systeme, Göttingen 1963, Seite 84 ff). Nach diesem Autor bedeutet Organisierung eine Vermehrung der organisatorischen Dependenz im Unterschied zur einfachen Dependenz. Bei der einfachen Dependenz zwischen zwei Einheiten a und b kann eine bestimmte Änderung der einen Einheit nur durch eine Änderung der anderen Einheit erreicht werden. Bei der organisatorischen Dependenz dagegen hat die nun übergeordnete Einheit a die Macht, eine Änderung bei b zu induzieren, ohne daß eine Änderung von a notwendig ist.

Einfluß - als allgemeiner Begriff gegenüber dem spezifischen Terminus "Autorität" - kommt übrigens auch schon in elementaren sozialen Systemen vor. Zu einer funktionalen Notwendigkeit wird sein dauerndes Vorhandensein aber erst im Verlauf der Organisation.

Kaplan definiert Einfluß in Weiterentwicklung der Macht-Definition Max Webers¹⁾ als die "Fähigkeit einer Person oder Personengruppe, (...) die Wahrscheinlichkeit zu verändern, daß andere auf einen bestimmten Reiz in gewisser Weise reagieren".²⁾ Das Bestehen von Einfluß kann dabei beiden Parteienbewußt oder unbewußt sein.³⁾ Wichtig ist die Feststellung von Kaplan, daß das Ausmaß des Einflusses (oder der Macht) nicht eindimensional gemessen werden kann. Er schlägt vielmehr drei Dimensionen vor:⁴⁾

(1) Den Grad der Macht, d.h. das Ausmaß der Wahrscheinlichkeit, mit der die Änderung herbeigeführt werden kann;

(2) die Domäne der Macht. Sie wird gemessen nach der Zahl der Personen, die ihr unterworfen sind; und

(3) die Reichweite der Macht, d.h. die Zahl der personalen Verhaltensbereiche, die beeinflußt werden können.

Eine fast identische Einteilung bringen Homans⁵⁾ und Luhmann.⁶⁾

1) "Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht" (M. Weber, a.a.O., Seite 28).

2) A. Kaplan, a.a.O., Seite 12. - Englische Zitate werden soweit wie möglich in dieser Arbeit ins Deutsche übersetzt.

3) Vgl. Ebenda.

4) Vgl. Ebenda, Seite 14 f.

5) Vgl. G.C. Homans, Social Behavior: Its Elementary Forms, New York 1961, Seite 287.

6) Vgl. N. Luhmann, a.a.O., Seite 124.

Einfluß kann nach Kaplan beruhen auf:¹⁾

- (1) interpersonalen Beziehungen wie Identifikation, Loyalität und Sympathie;
 - (2) Zwang und Belohnung. A kann B beeinflussen, wenn er über Mittel verfügt, die B schätzt - die er ihm also zugestehen, vorenthalten oder entziehen kann - oder wenn er dem B Dinge zufügen kann, die dieser als Nachteil empfindet;
 - (3) auf dem Glauben an die Legitimität des Einflusses. Im Betrieb ist unseres Erachtens in erster Linie die rational begründete Legitimität von Bedeutung.²⁾
- Alle drei Einflußgrundlagen sind im Betrieb möglich.

Der Vorgang der Organisierung bedeutet nicht nur, daß das Gesamtausmaß an Einfluß vermehrt wird, sondern auch, daß der Einfluß mit seinen drei Elementen zum wesentlichen Teil institutionalisiert und kanalisiert wird. Einfluß wird so zu Herrschaft oder Autorität, also zu der "Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden".³⁾ Die Differenzierung in Autoritätsrollen nimmt im Betrieb regelmäßig die Form einer Hierarchie an. Mit Bahrät wollen wir als hierarchisch ein Sozialgebilde bezeichnen, "dessen Ordnung wesentlich durch ein institutionalisiertes Stufensystem eindeutiger Über- und Unterordnung bestimmt ist, wobei vorausgesetzt ist, daß dieses System mehr als zwei Stufen enthält".⁴⁾ Sie ist ein typisches Kennzeichen eines jeden Großbetriebes.

Eine für unseren Zusammenhang wichtige Folge der arbeitsteiligen Differenzierung ist die aus ihr unmittelbar resultierende Interessenaufteilung.⁵⁾ Man kann dabei die fruchtbare Unterscheidung

1) Vgl. A. Kaplan, a.a.O., Seite 15 ff. - A. Etzioni (a.a.O., Seite 96 ff) unterscheidet zwischen brachialer, pretialer und normativ-sozialer Macht; diese Begriffe überschneiden sich zum Teil mit denen Kaplans.

2) Nach Max Weber (a.a.O., Seite 124) beruht sie "auf dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen".

3) M. Weber, a.a.O., Seite 28.

4) H.P. Bahrät, a.a.O., Seite 23.

5) Vgl. hierzu auch R. Mayntz, a.a.O., Seite 47.

treffen zwischen den "privaten" Interessen des Mitglieds gegenü b e r dem System und seinen Rolleninteressen i m System.¹⁾ Beide werden im Rahmen dieser Arbeit als zum Teil durch die (in der jeweiligen Betriebsstruktur eingenommene) Position bedingt angesehen. Spezifische Positionen erzeugen also spezifische Interessen in und gegenüber dem System.²⁾ Wir werden hierauf noch zurückkommen.

Von der Organisierung zu trennen ist die F o r m a l i s i e - r u n g . Das Begriffspaar "formal-informal" ist besonders von Irle zum Teil mit Recht einer scharfen Kritik unterzogen worden.³⁾ Er bezeichnet diese beiden Begriffe als bloße Klassifikationen und Sammelbegriffe, die keine relevanten Aussagen machen könnten. Besonders der Begriff der "formalen Organisation", der in der Literatur je nach Belieben mit dem Organisationsplan, mit "Rationalität" oder mit "Soll-Organisation" umschrieben wird, sei leer und unfruchtbar. Irle kommt daher zu einer gänzlichen Ablehnung des Begriffes "formal". - Auch Luhmann lehnt die bisher übliche Verankerung dieses Begriffes im Zweck der Organisation und in der Herrschaft ab.⁴⁾ Er versucht jedoch den Begriff fruchtbarzumachen, indem er darauf verweist, daß nicht - wie bisher meist implizit angenommen - das f a k t i s c h e Verhalten formalisiert wird, sondern die Verhaltens e r w a r t u n g e n .⁵⁾ Diesem Ansatz wollen wir uns anschließen.

-
- 1) Vgl. N. Luhmann, a.a.O., Seite 241 f. - Ein Interesse gegenüber dem System wäre z.B. die Orientierung des Verhaltens der von der Herrschaft ausgeschlossenen Positionsinhaber an der Veränderung des Status quo (Vgl. R. Dahrendorf, Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1957, Seite 162 ff.)
 - 2) Die Probleme, die durch die Differenzierung für das System entstehen, werden nach N. Luhmann (a.a.O., Seite 79 ff.) durch die Formalisierung gelöst. Daß das nicht in jedem Fall gelingen kann, ist klar und wird auch im weiteren Verlauf der Arbeit noch deutlich werden.
 - 3) Vgl. M. Irle, a.a.O.
 - 4) Vgl. N. Luhmann, a.a.O., Seite 38. - "Formal" wären nach der kritisierten Auffassung alle Vorgänge, die dem Zweck der Organisation dienen oder die auf Grund von Befehlen von oben erfolgen.
 - 5) Ebenda, Seite 31.

Formalisierung bedeutet die endgültige Trennung von elementaren und nichtelementaren Verhaltensformen. Nach Homans erfolgt die Sanktionierung des Verhaltens bei dessen elementaren Formen unmittelbar durch die Interagierenden.¹⁾ Im Betrieb ist das aus verschiedenen, besonders im nächsten Abschnitt noch zu erörternden Gründen nicht mehr möglich. Die Aufgabe der unmittelbar motivierenden Sanktionen übernimmt die Mitgliedsrolle.²⁾ Da diese entzogen werden kann, lassen sich bestimmte Verhaltensweisen zur Mitgliedschaftsbedingung machen, sie werden also nicht mehr direkt zugemutet. Formalisierung ist dann der Prozeß, durch den ganz bestimmte Verhaltenserwartungen mit der Mitgliedschaftsrolle verknüpft werden.³⁾ Gegen diese Konzeption könnte man einwenden, daß ja bei Nichteinhalten zugemuteter formaler Erwartungen nicht in jedem Fall gleich die Mitgliedschaftsfrage aufgeworfen wird, sondern daß das erwartete Verhalten zunächst einmal durch andere Sanktionen erzwungen wird. Wie jedoch schon die Rechtswissenschaft lehrt (vgl. z.B. § 194 BGB), beziehen sich normative Erwartungen nicht nur auf ein Tun, sondern auch auf Unterlassen, wobei dieses Unterlassen auch das Erdulden bestimmter Handlungen impliziert. Mittels der Erwartung des Duldens formalisierter Sanktionen lassen sich daher im Betrieb grundsätzlich alle Handlungen direkt mit der Mitgliedschaftsrolle verknüpfen.

Der Vorgang der Formalisierung geht naturgemäß mit einer gewissen Beschränkung des spontanen Verhaltens einher.

Er ermöglicht vor allem aber auch eine weitere Generalisierung und Selektivierung der Verhaltenserwartungen, also ein Höchstmaß an systematischer Ordnung, das für ein komplexes Gebilde wie den Betrieb unbedingt erforderlich ist.⁴⁾ Weiterhin verlieren verschiedene Aspekte des sozialen Systems ihre unmittelbare Verbindung mit der Person; so beispielsweise die Autorität, deren Institutionalisierung erst jetzt voll möglich wird und - eng damit zusammenhängend - die Motivation der Mitglieder; es gibt nun eine

1) Vgl. G.C. Homans, Social Behavior, a.a.O., Seite 2 f.

2) Vgl. N. Luhmann, a.a.O., Seite 36 ff.

3) Vgl. ebenda.

4) Vgl. ebenda, Seite 59.

Zone, in der der Vorgesetzte frei entscheiden kann, also ohne den Untergebenen befragen zu müssen. Ebenso kann das Ziel des Systems von seiner Aufgabe, die Mitglieder zu motivieren, entlastet werden; Motiv und Systemzweck brauchen sich nicht von vornherein zu decken.¹⁾

Wichtig scheint uns dabei noch folgendes zu sein: Auch wenn man - zu Recht - der Meinung ist, daß als "formal" nicht all das zu bezeichnen ist, was von der Betriebsleitung oder den von ihr autorisierten Stellen angeordnet wird, muß man beachten, daß die Inhaber gewisser Positionen (sagen wir vereinfachend: das Management) schon von vornherein größere Chancen haben, ihre eigenen Erwartungen zu formalisieren, als die Inhaber der übrigen Positionen (die Arbeitnehmer). Diese Feststellung, in der sich ein Teilaspekt des Zwangscharakters des Betriebes widerspiegelt, wird uns während dieser Arbeit noch öfter beschäftigen.

Schließlich seien noch zwei weitere wichtige Aspekte des heutigen Betriebes genannt, die die oben behandelten Merkmale zum Teil noch weiter verstärken, nämlich Rationalisierung und Industrialisierung. Rationalisierung bedeutet ein konsequentes Durchdenken von Mittel und Ziel, das sich der Tendenz nach auf alle Tätigkeiten im Betrieb bezieht. Industrialisierung²⁾ impliziert vor allem die Akkumulation von Arbeitskräften im Betrieb und ihren rationellen Einsatz an Apparaten und Maschinen. Beide Vorgänge bedeuten - wie wir noch im einzelnen sehen werden - eine verstärkte Organisation und damit auch Formalisierung.

1) Vgl. N. Luhmann, a.a.O., Seite 98 ff. - H. Friedrichs (Das soziale Problem der Betriebsführung, Dissertation Mannheim 1958) sieht in der Notwendigkeit der betrieblichen Führungskräfte, ihre Autorität täglich neu erwerben und die Mitglieder ständig neu motivieren zu müssen, das Hauptproblem der sozialen Betriebsführung. Er übersieht, daß dieses Problem durch die Formalisierung zum mindesten grundsätzlich gelöst ist.

2) Vgl. hierzu H.P. Bahrdt, a.a.O., Seite 21.

II Der Großbetrieb¹⁾

Je mehr Beschäftigte ein Industriebetrieb hat, desto organisierter und spezialisierter, aber auch formalisierter wird er in der Regel sein.

Der industrielle Großbetrieb zeichnet sich aus durch Massenproduktion. Das deshalb an Umfang und vor allem auch an Vielfaltfalt zunehmende Sachkapital erfordert in der Regel ein hierzu - wenn auch je nach Wirtschaftszweigen verschieden - proportionales Anwachsen der Beschäftigtenzahl. Dazu kommen das ständige Fortschreiten der im Betrieb angewandten Wissenschaften (die Anwendung ihrer Erkenntnisse, z.B. durch Einstellung von Spezialisten, verursacht Kosten und kann daher aus Rentabilitätsgründen umso eher stattfinden, je größer der Betrieb ist) und das Streben nach rationeller, sparsamer Produktion. All diese Faktoren führen ganz besonders im Industriebetrieb zu einer wachsenden horizontalen Spezialisierung der betrieblichen Tätigkeiten, die zugleich auf das Unternehmensziel bzw. seine Unterfunktionen ausgerichtet werden. Aus Gründen der Koordination wird aber zugleich auch eine wachsende vertikale Arbeitsteilung notwendig.

Als eine wichtige Aufgabe der Hierarchie wird es im allgemeinen angesehen, abweichendes Verhalten - ein Problem, das wie wir gleich sehen werden, im Großbetrieb vermehrt auftritt - mindestens z.T. zu verhindern. Es wäre jedoch verfehlt zu glauben, durch die "vertikale Arbeitsteilung" sei dieses Problem wenigstens grundsätzlich schon gelöst.³⁾ Wichtig ist hier zunächst folgendes: Je größer der Betrieb ist, desto weniger kann das Individuum mit den anderen, vor allem aber mit den maßgeblichen Betriebsmitgliedern interagieren und desto weniger wird es sich auch mit dem Betrieb identifizieren; das

- 1) Eine spezielle Soziologie des Großbetriebes wurde bisher unseres Wissens explizit noch nicht betrieben. Auch das Buch von H. Kluth (Soziologie der Großbetriebe, a.a.O.) behandelt die Betriebsgröße nur an wenigen Stellen ausdrücklich als unabhängige Variable.
- 2) Wenn in diesem Abschnitt von "wachsender" Organisierung etc. die Rede ist, bezieht sich das daher immer auf "wachsende Betriebsgröße".
- 3) Diese These ist heute noch überwiegend die herrschende Meinung. Vgl. z.B. R. Dahrendorf, Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., Seite 20 f.; auch: H. Kluth, Soziologie der Großbetriebe, a.a.O., Seite 62 ff.

aber bedeutet die zunehmende Gefahr des Auftretens von nicht-zielkonformem Verhalten. Das Gleiche gilt für die aus der vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung sich ergebende Interessendifferenzierung, auf die wir gleich noch zurückkommen werden. Beide Faktoren sind grundsätzlich nicht nur im Industriebetrieb, sondern auch in anderen Betrieben und Organisationen wirksam. Für den Betrieb im allgemeinen gilt aber noch ein zusätzlicher Faktor: Die Ziele der Unternehmung und die Motive der teilnehmenden Individuen sind hier - im Unterschied etwa zu Interessenverbänden - nicht von vornherein identisch. (Das war auch der Grund, warum die Human-Relations-Bewegung glaubte, eine "fusion of goals" im Betrieb schaffen zu müssen.) Je größer nun speziell der Industriebetrieb ist, je arbeitsteiliger er also organisiert ist, desto stärker wird sich dieser Mangel bemerkbar machen, es sei denn, es gelingt der Betriebsleitung, die Arbeitnehmer zu einer Identifikation mit dem Betrieb zu bewegen, eine Maßnahme, der aber grundsätzlich Grenzen gesetzt sind.

Die Ausübung personaler Autorität und die Identifikation mit dem Betrieb können das Koordinationsproblem mit zunehmender Betriebsgröße immer weniger lösen. Deshalb wird von einer gewissen, sehr niedrig anzusetzenden Betriebsgröße ab ein zusätzlicher Mechanismus erforderlich, nämlich die Formalisierung; je größer der Industriebetrieb ist, desto formalisierter wird seine Struktur sein müssen. Die hoch selektiven zeitlich, sachlich und sozial generalisierten Verhaltenserwartungen werden mit der Mitgliedschaftsrolle verknüpft;¹⁾ zugleich werden sie auch soweit wie möglich schriftlich fixiert und zum Teil sogar noch selektiver gemacht, um abweichendes Verhalten in maximalem Umfang ausschließen zu können. Unter "wachsender Formalisierung" verstehen wir somit die Zunahme jener Verhaltensweisen, die explizit zur Mitgliedschaftsbedingung gemacht werden.

Befriedigende empirische Untersuchungen zu diesem Thema sind bisher noch nicht ausreichend vorhanden. Hall u.a. untersuchten

1) Vgl. unsere Ausführung im vorigen Abschnitt und die dort zitierte Literatur.

75 Organisationen verschiedenster Art (z.B. Schulen, Kirchen, Gefängnisse und Betriebe) mit Mitgliederzahlen zwischen 6 und 9.000. Für das Verhältnis zwischen der Organisationsgröße und dem Ausmaß der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung fanden sie eine deutliche, wenn auch nicht allzu starke Korrelation. Im Hinblick auf die Formalisierung ergab sich eine noch schwächere positive Korrelation. Die Autoren glauben deshalb sagen zu können, daß zwischen der Größe und der Struktur einer Organisation kaum Beziehungen bestünden.¹⁾ Sie benutzen allerdings als Kriterium für die Formalisierung das Ausmaß der Selektivität der Vorschriften (d.h. Verhaltenserwartungen) und ihrer Fixierung. Wie wir jedoch sahen, ist diese Selektivität primär eine Folge der Arbeitsteilung, wenn auch die Formalisierung eine weitere Selektivierung ermöglicht. Zum anderen ist eine Verknüpfung dieser selektiven Verhaltenserwartungen mit der Mitgliedsrolle, aber auch die durch die Formalisierung ermöglichte weitere Selektivierung, aus dem oben genannten Grund in einem Betrieb in viel größerem Maß erforderlich als in freiwilligen Organisationen. - Ähnliches gilt für den Zusammenhang zwischen der Organisationsgröße und dem Ausmaß der Arbeitsteilung. Hier ist es ganz besonders das Grundprinzip der möglichst rationellen Fertigung, das ja - wie schon Adam Smith feststellte - notwendig zur Spezialisierung führt, und zwar umso mehr, je größer (d.h. kapitalstärker) der Betrieb ist, und das in Organisationen, die wie Betriebe eine wirtschaftliche Zwecksetzung haben, in viel höherem Maße wirksam ist als beispielsweise in Schulen, Kirchen oder Gefängnissen. Das Ausmaß der Arbeitsteilung wird dabei in Industriebetrieben wegen des Umfangs und der Vielfalt des dort eingesetzten Sachkapitals aber noch größer sein als in Handelsbetrieben. Auch wegen dieser vermehrten Arbeitsteilung wird die Formalisierung in Betrieben, und ganz besonders in Industriebetrieben, höher sein müssen als in vergleichbaren anderen Organisationen.

1) Vgl. R.H. Hall u.a., Organizational Size, Complexity, and Formalization, in: American Sociological Review, Vol. 32, 1967, No. 6, Seite 903 ff.

Diese unsere Annahme wird bestätigt durch eine Untersuchung Indiks, die eigentlich auf den Zusammenhang zwischen Organisationsgröße und Teilnahmeverhalten angelegt war und auf die wir deshalb in einem anderen Abschnitt noch zurückkommen werden.¹⁾ Er untersuchte 32 Verpackungsbetriebe mit 15 - 61 Mitgliedern, 36 Autohandlungen mit 25 - 132 Mitgliedern und 28 freiwillige Organisationen mit 101 - 2989 Mitgliedern. Bei den Verpackungsbetrieben, die einem Industriebetrieb am nächsten kommen, ergab sich zwischen der Organisationsgröße und dem Auftreten von Koordinationsproblemen eine Korrelation von $r = + 0,55$, bei den beiden übrigen war sie nur schwach ($r = + 0,27$) bzw. sogar negativ ($r = - 0,10$). Der Grund für die besonders niedrige Korrelation bei den freiwilligen Vereinigungen würde nach unserer Theorie in deren geringem Ausmaß der Arbeitsteilung zu suchen sein, aber auch in der Tatsache, daß hier Organisationsziel und Teilnahmemotivation der Mitglieder in der Regel identisch sind. Ähnlich ist es bei den Autohandelsfirmen. Der Verkauf von Autos muß zwar rationell durchgeführt werden, bedarf aber keines umfangreichen Sachkapitals; das Ausmaß der Arbeitsteilung wird daher verhältnismäßig niedrig sein. Ebenso ist anzunehmen, daß die Identifikation mit dem Betrieb bei den Autohandlungen wesentlich höher war als bei den Verpackungsbetrieben; dies deshalb, weil ja hier die Mitglieder meist Angestellte sind und weil bei dieser Gruppe der untersuchten Betriebe nach Angabe des Autors der Anteil der Vorgesetzten und damit auch die Aufstiegschancen relativ hoch waren. Wie wir im nächsten Kapitel sehen werden, neigen Angestellte - und ganz besonders Angestellte mit guten Aufstiegschancen - zur Identifikation mit dem Betrieb, wenn wohl auch nicht in dem Ausmaß wie die Mitglieder freiwilliger Organisationen. Dieses Bild spiegelte sich auch in dem in der jeweiligen Organisationsart vorhandenen Ausmaß an ausgeübter "Kontrolle" (im angelsächsischen Sinn) wider: In den Verpackungsbetrieben war es am höchsten, in den freiwilligen Vereinigungen am niedrigsten. Auch zeigte sich,

1) Vgl. B.P. Indik, Organization Size and Member Participation: Some Empirical Tests of Alternative Explanations, in: Human Relations, Vol. 18, 1965, No. 4, Seite 339 ff.

daß die Zunahme des Ausmaßes der Spezialisierung in den Verpackungsbetrieben sehr stark war (nämlich $r = + 0,82$), in den anderen dagegen relativ schwach ($r = + 0,41$ bzw. $r = + 0,51$). - Zwischen dem Ausmaß des Auftretens von Koordinationsproblemen und dem der Formalisierung der Organisationsstruktur (für unsere Zwecke nicht ganz treffend ausgedrückt durch das von den Mitgliedern wahrgenommene Ausmaß an bürokratischer Unbeweglichkeit) bestand daher auch bei den Verpackungsbetrieben eine sehr hohe Korrelation ($r = + 0,82$), bei den beiden anderen Organisationen ergaben sich keine Korrelationen.

Wachsende Organisierung und Formalisierung haben nun weitere Konsequenzen. Horizontale Spezialisierung, wie z.B. die Aufgliederung in Abteilungen mit unterschiedlichen Funktionen und Teilzielen, sowie die mit der Formalisierung ebenfalls wachsende Selektivierung der Verhaltenserwartungen, schwören die Gefahr einer Interessendifferenzierung herauf, und zwar zunächst einmal in der Form einer Divergenz zwischen den verschiedenen Rolleninteressen im System. Diese Art von personalpolitischen Problemen ist jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

Zugleich wächst aber auch die Differenzierung der Interessen gegenüber dem System, ja man kann sogar zum Teil von einer Interessenspolarisierung sprechen. Dies ist zweifellos ein komplexer Vorgang, der hier nur angedeutet werden soll, auf den wir aber noch eingehen werden. Einer seiner Faktoren ist die mit der Organisierung, Spezialisierung und Formalisierung steigende quantitative und qualitative Ungleichheit der Informationsverteilung auf die einzelnen Positionen. Ungleiche Teilhabe an Informationen bedingt aber ungleiche Wahrnehmung²⁾ und Bewertung der Wirklichkeit, es entstehen divergierende Interessen.

Die wachsende Differenzierung der Interessen gegenüber dem System entspringt jedoch primär einem anderen Vorgang. Die arbeitsteilige

1) H. Mayntz, (Zum gegenwärtigen Stand der Organisationssoziologie, S.a.O., Seite 14) spricht hier von "Zielverschiebung".

2) Vgl. J.G. March und H.A. Simon, Organizations, New York und London 1963, Seite 127 f.

Spezialisierung und Differenzierung impliziert nämlich das Entstehen von unterschiedlichen Arbeitsbedingungen.¹⁾ So gibt es Arbeitsplätze mit oder ohne Aufstiegsmöglichkeiten, mit Zeit- oder Stücklohn, mit oder ohne Druck seitens der Vorgesetzten, mit viel oder wenig formalem Einfluß für den einzelnen usw. Diese unterschiedlichen Soziallagen schaffen auch unterschiedliche Interessen. Die aus ihnen entstehenden personalpolitischen Probleme sind - wie noch gezeigt werden wird - ebenso wie die Arbeitsbedingungen selbst weitgehend strukturell bedingt.

Dieser allgemeine Zusammenhang gilt auch für die vertikale Spezialisierung nach Autoritätsrollen. Die mit der Organisierung und besonders der Formalisierung wachsende Selektivierung der formalen einflußorientierten Verhaltenserwartungen führt unter anderem zu einer schärferen Trennung der ausführenden von den anordnenden Tätigkeiten. Durch eine Reihe von Prozessen wird dieser Vorgang auch perzeptiv verstärkt. Vor allem ist dies der - wegen der zunehmenden Formalisierung und wegen des aus der Positionsauffächerung resultierenden wachsenden kommunikativen Abstands zwischen "oben" und "unten" - abnehmende persönliche Kontakt zwischen den Trägern beider Rollentypen. Die geringen Aufstiegsmöglichkeiten für Arbeiter und deren oben erwähnte Benachteiligung bei der innerbetrieblichen Informationsverteilung sowie ihr Konfrontiertsein mit Entscheidungen, deren Urheber und Ursachen sie meist nicht kennen, erzeugen in ihnen ein Gefühl der Ohnmacht und des Manipuliertwerdens. Auf die sich hieraus ergebenden Folgen für die positionsbedingten Interessen und konkreten Erwartungen der Arbeiter gehen wir weiter unten (im Abschnitt: "Die Erwartungen der Arbeitnehmer") ein.

Dazu kommt jedoch noch eine weitere, parallele Erscheinung. Die mit der Betriebsgröße wachsende Mechanisierung bedeutet - wenigstens noch heute - eine zunehmende Arbeitszerlegung und damit eine wachsende Repetitivität eines Teils der Arbeitertätigkeiten.

1) Zum Begriff der Arbeitsbedingungen vgl. das zweite Kapitel, Abschnitt A I 1.

Ein Teil der Arbeitsplätze wird somit immer ungünstigeren Arbeitsbedingungen ausgesetzt, je größer der Betrieb ist. Das bezieht sich nicht nur auf die physischen Arbeitsbedingungen, sondern auch auf die soziale Bewertung der Arbeitsplätze, d.h. auf den Status ihrer Inhaber. Diese sind meist beruflich gering qualifizierte Kräfte. Darüber hinaus scheint in unserer Gesellschaft eine Tendenz zu bestehen, daß die Betriebsleitungen aus einer einseitig qualifikationsorientierten Einstellung heraus auch die sozialen Arbeitsbedingungen dieser Leute ganz bewußt niedrig halten. Diese Erscheinungen konnten von Pirker u.a. in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie beobachtet werden.¹⁾ Die "unterprivilegierten Arbeiter", deren Anteil an den gesamten Arbeiterbelegschaften etwa 10 - 20 % ausmachte, zeichneten sich dort aus durch ihren völligen Ausschluß von Autoritätsfunktionen, durch uninteressante, schwere, schlecht bezahlte Arbeit und einen niedrigen Status.²⁾ Die sich aus den oben erwähnten Eigenschaften des Großbetriebes für die überwiegende Zahl der Arbeiter ergebenden Versagungen werden daher an Zahl und Ausmaß bei einem Teil von ihnen noch vermehrt. Als "unterprivilegiert" bezeichnen wir daher im folgenden solche Arbeitnehmer, deren Positionen im Hinblick auf die genannten Merkmale Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind, die sich von jenen des Großteils der übrigen Arbeitnehmer in deutlich wahrnehmbarer, negativer Weise unterscheiden.

Zum Schluß dieses Abschnitts sei noch darauf verwiesen, daß sich mit zunehmender Betriebsgröße auch die Chancen für eine echte Karriere³⁾ verschlechtern werden, da - wie wir zum Teil schon andeuteten - im Großbetrieb für gehobene Stellungen tendentiell nur an Fachschulen und Universitäten ausgebildete Experten eingestellt werden, die von vornherein gleich in höheren Positionen in die Betriebshierarchie "einsteigen".

1) Vgl. T. Pirker u.a., a.a.O., Seite 382 ff.

2) Vgl. ebenda, Seite 385 ff.

3) Unter einer "echten Karriere" verstehen wir ein kontinuierliches Durchlaufen der Hierarchie von unteren, nur weisungsgebundenen bis zu leitenden und mit Vollmachten ausgestatteten Positionen. Zu trennen ist hiervon insbesondere die "Karriere" durch Aufstiegssurrogate (Vgl. hierzu Seite 64).

C Die Personalpolitik und ihre Probleme im Lichte der Soziologie

I Die Personalpolitik und die Probleme des sozialen Systems

Wie wir sahen, läßt sich der Betrieb als ein soziales System auffassen. Weiter stellten wir im ersten Teil dieses Kapitels fest, daß die Personalpolitik, deren Objekt der soziale Sektor des Unternehmens ist, nicht für das Funktionieren des gesamten sozialen Systems verantwortlich sein kann, daß ihr Gegenstand sich nur zum Teil mit dem sozialen System deckt. Um unserem Thema - die Probleme der Personalpolitik aus soziologischer Sicht - gerecht zu werden, wollen wir daher jetzt fragen, welche Aufgaben der Personalpolitik in diesem sozialen System zufallen.

Eine erste Annäherung an die Beantwortung dieser Frage bilden die beiden Begriffe "efficiency" und "effectivity", die nach Barnard Grundvoraussetzungen für das Funktionieren "kooperativer Systeme" sind.¹⁾ "Efficiency" oder Effizienz (= Leistungsfähigkeit, Wirkungsgrad) bezieht sich dabei nach diesem Autor auf die Befriedigung der Motive der teilnehmenden Individuen, also der Arbeitnehmer, und wird gemessen an der Bereitschaft zur Zusammenarbeit, d.h. an der Bereitschaft, die geforderten Beiträge für das System zu leisten. Heute würden wir sagen, daß auch die soziale Integration des Systems - die ja nicht nur von der subjektiven Kooperationsbereitschaft abhängt - einschließlich des durch die Betriebsleitung ausgeübten Zwangs seinen Wirkungsgrad bestimmt. Es handelt sich bei der "efficiency" mithin um die Zuteilungen von Belohnungen verschiedenster Art und um die Menschenführung, also um typische Betätigungsfelder der Personalpolitik.

Die "effectivity" oder Effektivität (Wirksamkeit, Ergiebigkeit) betrifft dagegen die Beziehungen des "kooperativen Systems" zu seiner Umgebung, also die Rekrutierung bzw. Beschaffung der personalen und sachlichen Mittel, die optimale Kombination der

1) Vgl. Ch.I.Barnard, a.a.O., Seite 55 ff. - Ähnlich auch: D.Katz und K.L.Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, London, Sydney 1966, Seite 150 ff.

beiden und den Umsatz der erzielten Leistungen auf dem Markt, sodaß die erforderlichen Mittel für die Motivation der Mitglieder (und für die Integration) bereitgestellt werden können und eine wirksame Zusammenarbeit gesichert ist. Lediglich bei der "Rekrutierung" handelt es sich um eine personalpolitische Aufgabe.

Roethlisberger und Dickson treffen eine ähnliche Unterscheidung und bezeichnen die angestrebten Zustände mit "innerem" und "äußere" Gleichgewicht.¹⁾ Pirker und Mitarbeiter kritisieren diese Unterscheidung als "eine unzulässige Isolierung des inneren sozialen Gleichgewichts von außerbetrieblichen Faktoren".²⁾ Dabei dürfte es sich jedoch um eine Fehlinterpretation von Roethlisberger und Dickson handeln, insbesondere um eine Verwechslung von sozialem System und Betrieb.

In der allgemeinen Soziologie unterscheidet man gewöhnlich vier Probleme oder auch Aufgaben, die sich ebenfalls in innere und äußere trennen lassen.³⁾ Die beiden äußeren Probleme des sozialen Systems sind die Mittelbeschaffung und die Erreichung des obersten Systemzieles. Beide beziehen sich auf die technische, ökonomische und soziale Umgebung des Systems, also auch auf die personalen Systeme. Die Lösung dieser Probleme ist im Betrieb vor allem Aufgabe der ökonomischen und technischen Abteilungen, zum Teil aber auch der Personalabteilung, nämlich insbesondere die Rekrutierung neuer Mitglieder.

Bei den zwei inneren Problemen handelt es sich wie oben zum ersten um das Problem der Motivation der teilnehmenden Individuen - also das Problem der "Erhaltung der normativen Struktur

1) F.J. Roethlisberger und W.J. Dickson, Management and the Worker, Cambridge/Mass. 1950, Seite 552.

2) T. Pirker u.a., a.a.O., Seite 351.

3) Vgl. z.B. T. Parsons, An Outline of the Social System, a.a.O. Seite 30 ff. - Derselbe, Pattern Variables Revisited: A Response to R. Dubin; in: American Sociological Review, Vol. XXV, 1960, No. 4, Seite 467 ff. - H. Daheim, Der Beruf in der modernen Gesellschaft, Köln - Berlin 1967, Seite 15 f. und Seite 155; - R. Mayntz, Soziologie der Organisation, a.a.O., Seite 43 ff.

und der Spannungsbewältigung"¹⁾, das heißt, die Individuen müssen zur ständigen und konstanten Erfüllung der an sie gerichteten Verhaltenserwartungen motiviert werden, und zum zweiten um das Problem der Integration: es muß für eine reibungslose Kooperation gesorgt und insbesondere müssen Interessendifferenzierungen soweit wie möglich und nötig verhindert werden. Die Lösung dieser Aufgaben ist allein Sache der Personalpolitik.

Die genannten "äußeren Probleme" betreffen also die Frage, wie ein für die Zielerreichung notwendiges Potential beschafft und wirksam eingesetzt werden kann, bei den "inneren Problemen" dagegen handelt es sich darum, den sozialen Bestandteil dieses Potentials durch eine leistungsfähige Gestaltung des Interaktionssystems maximal zu nutzen. Mit Recht können wir daher auch hier wieder - im gleichen Sinn wie im ersten Teil dieses Kapitels - von "Effizienz" und "Effektivität" sprechen.

Die personalpolitischen Aufgaben im sozialen System des Betriebes lassen sich - quer zu der Unterscheidung zwischen inneren und äußeren Problemen - auch noch nach anderen Kriterien einteilen. Jede Organisation, und damit auch jeder Betrieb, muß im Interesse einer effizienten und effektiven Zusammenarbeit an ihre tatsächlichen und potentiellen Mitglieder gewisse Verhaltensanforderungen stellen, deren Nichteinhalten zu Ineffizienz bzw. Ineffektivität führen würde, also "problematisch" ist.²⁾ Zunächst einmal muß eine genügende Anzahl von geeignetem Personal in den Betrieb eintreten. Diese Verhaltensweise herbeizuführen ist Aufgabe der Beschaffungspolitik, einer Unterfunktion des Personalwesens; es handelt sich dabei um ein Effektivitätsproblem. Ferner muß ein Arbeitnehmer, sobald er Betriebsangehöriger geworden ist, dazu angehalten werden, im Betrieb zu bleiben und ihn nicht (endgültig oder vorübergehend)

1) H. Daheim, a.a.O.

2) Zu diesen Verhaltensweisen vgl. J.G. March und H.A. Simon, a.a.O., Seite 52 ff. und Seite 83 ff. - R. Mayntz, Soziologie der Organisation, a.a.O., Seite 112; - D. Katz und R.L. Kahn, a.a.O., Seite 337 ff.

zu verlassen. Schließlich muß auch der einzelne die an ihn gerichteten formalen Rollenerwartungen erfüllen, d.h. "die zugewiesenen Rollen müssen so durchgeführt werden, daß ein gewisses quantitatives und qualitatives Mindestniveau erfüllt wird".¹⁾

Die beiden letzten Erfordernisse stellen Aufgaben - im Falle abweichenden Verhaltens: Probleme - der Effizienz des sozialen Systems dar. Katz und Kahn ergänzen diese Systematik zu recht durch ein weiteres Erfordernis effektiver und effizienter Kooperation: da - wie wir im nächsten Abschnitt sehen werden - nicht alle erforderlichen Verhaltenserwartungen formalisiert werden können, müssen die Betriebsmitglieder ein gewisses innovatives und relativ spontanes Verhalten an den Tag legen.²⁾ Hierbei handelt es sich zum Teil um Probleme der Effizienz (z.B. das Ausfüllen der "Motivationslücke", die mehr oder weniger in allen formalen Organisationen auftritt³⁾), zum Teil aber auch der Effektivität (z.B. das loyale Verhalten der Mitglieder bei außerbetrieblichen Interaktionen).

Abweichungen von diesen verhaltensweisen beeinträchtigen die Effizienz und die Effektivität des betrieblichen sozialen Systems und stellen personalpolitische Probleme aus soziologischer oder sozialpsychologischer Sicht dar. Diese Arbeit befaßt sich jedoch nur mit den Problemen der Effizienz des sozialen Systems.

II Die Effizienz des sozialen Systems

Wie wir sahen, handelt es sich bei der Effizienz des sozialen Systems darum, das Interaktionssystem so zu gestalten, daß die unternehmensziele mit einem Minimum an Reibungsverlust erreicht werden. Einen so gestalteten Zustand wollen wir das "innere Gleichgewicht" des sozialen Systems nennen. Ehe wir weitergehen, sei aber zunächst einmal kurz der allgemeine Bedeutungsgelalt des Gleichgewichtsbegriffs untersucht.

1) D. Katz und R.L. Kahn, a.a.O., Seite 338.

2) Ebenda, Seite 338 ff.

3) Vgl. hierzu unsere Ausführungen im Abschnitt "Probleme der Leistung".

Der Terminus "Gleichgewicht" wird heute in den verschiedensten Wissenschaften verwendet. In seiner allgemeinen Form geht er aus von einer Anzahl interdependenter Variabler, die in einer bestimmten Struktur einander zugeordnet sind. Beim s t a t i o n ä r e n Gleichgewicht bleiben die Beziehungen zwischen ihnen konstant; der Sonderfall des stabilen stationären Gleichgewichts impliziert dabei eine dem System immanente Tendenz, eventuell auftretende Strukturveränderungen wieder aufzuheben. Die Parallele zum oben skizzierten kybernetischen Modell ist auffällig. Homans definiert das stabile stationäre Gleichgewicht im sozialen System wie folgt: "Ein soziales System befindet sich in einem Gleichgewicht (...), wenn der Zustand der in das System eingehenden Elemente und der zwischen diesen bestehenden gegenseitigen Beziehungen so geartet ist, daß jede kleine Veränderung in einem der Elemente Veränderungen in allen anderen zur Folge haben wird, die den Umfang jener ersten Veränderung zu verringern tendieren." ¹⁾

Beim d y n a m i s c h e n Gleichgewicht sind alle Systemprozesse direkt oder indirekt auf ein Ziel ausgerichtet; diesem Ziel gilt es - zugleich in Anpassung an die sich wandelnde Umwelt, von der das System ja partiell abhängig ist - zuzustreben. Die Beziehungen zwischen den Variablen können daher nicht starr bleiben, sie wandeln sich vielmehr; der Wandel selbst jedoch vollzieht sich konstant oder in einem bestimmten Muster und ist immer auf das Ziel ausgerichtet. Der Sonderfall des stabilen dynamischen Gleichgewichts bedeutet, daß das System danach trachtet, diesen Zustand geregelter Dynamik auch gegen Störungen immer wieder herzustellen. Per definitionem schließt dieser Zustand also das Vorhandensein von ständig wirksamen Reibungen (oder "Problemen", "Zielabweichungen") aus.

1) G.C. Homans, 'Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen 1960, Seite 290.

Als einen zweiten Sonderfall des dynamischen Gleichgewichts könnte man jenen Zustand eines Systems betrachten, der es dem System erlaubt, in Anpassung an die sich wandelnde Umwelt auch sein Ziel zu modifizieren, ohne dabei seine Identität, d.h. seine relative Invarianz gegenüber der Umwelt, und seine Kontinuität aufgeben zu müssen. In Anlehnung an einen Terminus von Cadwallader ¹⁾ wollen wir diesen Zustand das "ultrastabile Gleichgewicht" nennen. Wie dieser Autor gezeigt hat, braucht auch das soziale System diese Ultrastabilität, also die Fähigkeit zu lernen und sich zu erneuern. ²⁾ So interessant es auch wäre, diesen Aspekt im Hinblick auf die unternehmens- und personalpolitischen Ziele einerseits und die heutigen gesamtgesellschaftlichen Tendenzen andererseits zu verfolgen, wollen wir doch darauf verzichten, da wir sonst diese Arbeit auf eine wesentlich breitere Basis stellen müßten.

Der hier skizzierte Gleichgewichtsbegriff, den wir als den "Invarianzgleichgewichtsbegriff" bezeichnen wollen, wird häufig nicht genügend getrennt ³⁾ von jenem, der die optimale Kombination mehrerer Variablen im Hinblick auf ein Ziel beinhaltet und der in dieser Arbeit bereits kurz angewandt wurde. Die Unterscheidung ist deswegen gerechtfertigt, weil man sich durchaus Systeme vorstellen kann, die zwar ohne wesentlichen Reibungsverluste arbeiten, aber dennoch mit einer im Hinblick auf das Ziel nicht optimalen Kombination. Beide Begriffe lassen sich jedoch auch vereinigen: Gleichgewicht herrscht dann, wenn das System danach trachtet, die genannte Kombination ohne Reibungsverlust auch gegenüber Störungen beizubehalten.

1) Cadwallader bezeichnet die "Ultrastabilität" als eine wichtige Eigenschaft sozialer Systeme. Vgl. M. Cadwallader, The Cybernetic Analysis of Change in Complex Social Organizations, in: The American Journal of Sociology, Vol. LXV, No. 2, Seite 154 ff.

2) Ebenda.

3) So z.B. H. Stirn, Betriebssoziologische Probleme der Personalführung, in: Arbeit und Leistung, 19. Jhrg., 1965, Seite 188ff u.v.a.

Unter "innerem Gleichgewicht" des betrieblichen sozialen Systems verstehen wir nun jenen Zustand des Interaktionssystems, bei dem alle seine für die Unternehmensziele relevanten Variablen und ihre gegenseitigen Beziehungen so geartet sind, daß auf dem Weg zum Ziel minimale Reibungsverluste auftreten, und wenn das System danach trachtet, diesen Zustand auch gegenüber eventuell auftretenden Störungen beizubehalten.¹⁾

Als "zielrelevant" betrachten wir dabei vor allem folgende Faktoren:

- (1) Die auf die allgemeinen Arbeitsbedingungen (z.B. Lohn, Status und Aufstiegschancen) bezogenen normativen Erwartungen der Arbeitnehmer und ihre hieraus resultierenden Handlungen;
- (2) das Verhalten des Managements, das diese Arbeitsbedingungen festlegt;
- (3) die faktische Macht des Managements;
- (4) die an die Kollegen gerichteten normativen Erwartungen der Arbeitnehmer und die daraus resultierenden Handlungen; und
- (5) das faktische Verhalten der Arbeitnehmer.

Die Begründung für die Auswahl gerade jener Variablen kann erst das folgende Kapitel geben. Das gleiche gilt für die Darstellung der Art und Weise, wie die Reibungserscheinungen (bzw. die Reibungslosigkeit) von diesen Faktoren abhängen. Dennoch sei zum besseren Verständnis schon jetzt kurz dargelegt, auf welche Weise so ein Gleichgewicht zustande kommen könnte.

Reibungslosigkeit und Tendenz zur Invarianz gegenüber der Umwelt ist vor allem dann der Fall, wenn alle Elemente funktional sind sowohl für die Ziele der Individuen (d.h. deren normative Erwartungen) als auch für die des Unternehmens. Das Belohnungssystem z.B. bringt in diesem Fall dem einzelnen maximale Befriedigung; zugleich leistet es aber auch einen Beitrag zur Erreichung der Betriebsziele, indem es die Individuen zu bestmöglicher Arbeit und zum Aufstieg in die für die jeweils geeignetsten Positionen

1) Um Mißverständnissen vorzubeugen, sei darauf verwiesen, daß wir keineswegs behaupten, alle Interaktionen im Betrieb müßten im Interesse der Zielerreichung total und ständig reibungslos vonstatten gehen. Vielmehr kann - wie wir sehen werden - die langfristige Minimierung der Reibungsverluste (bei gleichzeitiger Duldung kurzfristig wirksamer Reibungen) u.U. wesentlich effizienter sein.

der Betriebshierarchie anreizt.

Es muß aber festgestellt werden, daß ein Gleichgewicht auch dann möglich ist, wenn der einzelne keine maximale Befriedigung erfährt, ja sogar wenn er in einigen Teilbereichen unzufrieden ist. Das ist dann der Fall, wenn der Betriebsleitung entsprechende negative Sanktionen zur Verfügung stehen und wenn der Arbeitnehmer keine Alternativen sieht, diesen Sanktionen zu entkommen.¹⁾ In der Praxis wird dieses Element bei der Sicherung des betrieblichen Gleichgewichts immer mitbeteiligt sein, auf die Dauer läßt sich das Gleichgewicht aber in einer demokratisch intendierten Gesellschaft nicht primär auf diese Weise aufrecht erhalten.

Gefährdet oder auch verhindert wird das Gleichgewicht durch die strukturellen Gegebenheiten des (Groß-)Betriebs, durch die z.T. aus diesen Gegebenheiten resultierenden Arbeitsbedingungen und Erwartungen und auch durch Einwirkungen aus angrenzenden sozialen Systemen. Ein besonders drastischer Fall von Einwirkungen aus einem angrenzenden sozialen System wird von Warner und Low beschrieben.²⁾ In ihrer bekannten Studie über "Yankee City" schilderten sie einen Streik von bisher sehr friedfertigen Arbeitern. Ursache war letztlich der im Laufe der Industrialisierung

1) Hierzu vgl. J.G. March und H.A. Simon, a.a.O., besonders Seite 65 ff. - Ein Beispiel hierfür wäre die Möglichkeit eines verstärkten Drucks der Betriebsleitung auf die Arbeitnehmer während Zeiten hoher Arbeitslosigkeit. Das durch eine derartige Frustration gestörte innerpsychische Gleichgewicht der Individuen könnte dann durch Zurückschrauben ihrer Ansprüche (so J.G. March und H.A. Simon, a.a.O.) oder durch entlastende Reaktionen in anderen sozialen Systemen, wie z.B. in der Familie oder in den Gewerkschaften, wieder hergestellt werden.

2) Vgl. W.L. Warner und J.O. Low, *The factory in the community*, in: W.F. Whyte, *Industry and Society*, New York und London 1946, Seite 21 ff.

verlorene Status der Arbeiter in der Gemeinde. Die traditionelle, festgefügte Statushierarchie war innerhalb weniger Jahre aufgelöst worden. - Für den innerbetrieblichen Bereich sind besonders technische und organisatorische Umstellungen sowie Personalveränderungen von Bedeutung. Der Eintritt neuer Arbeitnehmer in den Betrieb beispielsweise bedeutet für das soziale System eine die Erwartungs- und Motivationsstruktur und damit das Gleichgewicht gefährdende Umweltveränderung.

Nun wäre es allerdings gänzlich verfehlt anzunehmen, die Betriebsleitung brauchte nur - mittels Belohnungen und Bestrafungen oder durch Förderung der Zufriedenheit und der Identifikation mit dem Betrieb und seinen Zielen - für die Einhaltung der formalisierten Erwartungen zu sorgen, um das innere soziale System in einem reibungs- und problemlosen Gleichgewichtszustand halten zu können. Ein derartiges Vorgehen ist aus zweierlei Gründen gar nicht möglich. Einmal lassen sich - und das gilt ganz besonders für den Großbetrieb wegen der dort relativ starken Selektivität der für das Ziel erforderlichen Verhaltenserwartungen einerseits und wegen der relativ geringen Kontrollmöglichkeiten andererseits - nicht alle die Erwartungen an den Arbeitnehmer, deren Einhaltung für das optimale Gleichgewicht erforderlich ist, formalisieren, also ihre Erfüllung zur Mitgliedschaftsbedingung machen. Leistungsrestriktionen z.B. zeichnen sich ja häufig gerade durch die peinlich genaue Einhaltung der formellen Vorschriften aus. Auch solche Reibungserscheinungen wie sozial bedingte Fehlzeiten, Betriebsunfälle etc. sind, soweit sie nicht ein gewisses toleriertes Maß überschreiten, durchaus formal sanktioniert. Wir wollen daher in diesem Fall von "unerwünschten legalen Handlungen" sprechen.

Zum zweiten kann kein soziales System angesichts einer sich ständig ändernden und vor allem weitgehend unkontrollierbaren Umwelt eine in sich widerspruchslose und zugleich unverletzliche Normenordnung stabilisieren.¹⁾ Vielmehr werden aus der überaus komplexen

1) Dieser Gedankengang erfolgt in Anlehnung an N. Luhmann, a.a.O., Seite 305.

Umwelt sich widersprechende Erwartungen an das System gestellt. Da das System sich aber seiner Umwelt anpassen muß, um seine relative Invarianz gegenüber der Umwelt und sein inneres Gleichgewicht bewahren zu können, wird die Verletzung formaler Erwartungen nötig. Das kann z.B. auf die Weise geschehen, daß diese "illegalen Handlungen"¹⁾ in formalen Situationen ignoriert werden, d.h., daß man ganz einfach "mal ein Auge zudrückt". Die Herstellung des Gleichgewichts kann aber auch latent geschehen, die Funktion der Handlungen bleibt dann den Beteiligten meist unbewußt.

Auch die unerwünschten legalen Handlungen können latent funktional für das optimale Gleichgewicht sein. Beide Handlungsarten - legale und illegale - stellen aber, kurzfristig gesehen, zunächst einmal Effizienzprobleme dar, soweit sie das momentane Gleichgewicht stören oder verhindern. Soweit sie jedoch das Gleichgewicht auf lange Sicht sichern helfen, sollen sie als latent funktional gelten.²⁾ Als derartige momentan störende, langfristig jedoch möglicherweise nützliche Reibungserscheinungen seien besonders genannt: Konflikte zwischen "oben" und "unten" oder zwischen Gleichgestellten, Fehlzeiten, Fluktuation und auch Leistungsrestriktion.

Wenn auch der faschistische Gedanke der "betrieblichen Gesinnungsgemeinschaft"³⁾ heute weitgehend überwunden ist, spukte nach dem Krieg und spukt zum Teil auch heute noch die Vorstellung von der Notwendigkeit eines reibungslosen Betriebsablaufes durch manche Lehrbücher der sozialen Betriebsführung.⁴⁾ Dennoch

1) Vgl. N. Luhmann, a.a.O., Seite 305.

2) Dieser latenten Funktionalität ist im Falle der Ultrastabilität im oben erläuterten Sinne natürlich ein weites Feld gegeben.

3) K. Arnold, Umriss einer deutschen Betriebslehre, Leipzig 1936, Seite 14 f.

4) J. Mand, a.a.O., Seite 13, fordert z.B. die Schaffung einer sogenannten "soziologischen Einheit" im Betrieb. - Der vielzitierte Autor J. Kolbinger fordert die Dominanz von "Gemeinschaft" gegenüber "Gesellschaft" im Betrieb und betrachtet innerbetriebliche Konflikte explizit unter dem Gesichtspunkt der Krankheit. (J. Kolbinger, Das betriebliche Personalwesen, Teil I: Grundlagen, Stuttgart 1961, Seite 15 f. und 56).

ist in der Soziologie heute die Funktionalität systeminterner Reibungserscheinungen fast durchweg anerkannt.

Schon Durkheim hatte auf die Normalität und auf die Funktionen abweichenden Verhaltens hingewiesen.¹⁾ Bis zu einem gewissen Grad ist nach Durkheim abweichendes Verhalten strukturell bedingt, unvermeidlich und daher normal. Ein System, das jegliches nichtkonforme Handeln unterdrückt, ist zu starr, um sich wandeln und anpassen zu können.²⁾ Abweichendes Verhalten dient der Integration - indem nämlich gerade die Verletzung die Norm wieder stärkt - aber auch dem Wandel: ehe sich Neues durchsetzt, müssen erst Normen verletzt werden.³⁾

Funktional für die Anpassung des Systems an seine Umwelt und für die Durchsetzung neuer Ideen und Techniken kann sowohl das abweichende *i l l e g a l e* Handeln sein als auch jegliches unerwünschte - weil das Gleichgewicht zum mindesten vorläufig störende - *l e g a l e* Handeln. Die Funktionalität der betrieblichen Reibungserscheinungen sei zunächst am Beispiel der Fluktuation illustriert.

Man kann dabei zunächst davon ausgehen, daß jeder Mensch im Laufe seines Lebens eine Reihe von Arbeitsplätzen durchlaufen muß, um einen vollständigen sozialen und arbeitstechnischen Erfahrungshorizont zu erwerben, daß es aber andererseits notwendig ist, daß er "genügend lang an einem einzelnen Arbeitsplatz bleibt, um nach Aneignung der speziellen Arbeitsplatz Erfahrung und Arbeitsroutine an diesem Arbeitsplatz in der größeren Zeit seines Verbleibens sein berufliches Potential einsetzen zu können".⁴⁾ Auf dieser Vorstellung kann man dann eine Unterscheidung zwischen "normaler" und "pathologischer" Mobilität errichten.⁵⁾

1) Vgl. E. Durkheim, Die Regeln der soziologischen Methode, Neuwied 1961.

2) Ebenda, Seite 160.

3) Ebenda, Seite 160 ff.

4) T. Pirker u.a., a.a.O., Seite 390.

5) Ebenda.

Die Basis der Funktionalität der Fluktuation läßt sich jedoch noch erweitern: Zwar stört die Mobilität zunächst das innere soziale Gleichgewicht des Betriebes, indem sie bestehende soziale Beziehungen auflöst, den Eintritt von neuem Personal erforderlich macht und dadurch unter Umständen spezifische Erwartungen des alten Personals im Hinblick auf die Arbeitskollegen enttäuschen muß, vor allem aber auch die bisherige Motivationsstruktur aus dem Gleichgewicht bringt. Auf lange Sicht hin aber fördert sie gerade die Integration des betrieblichen sozialen Systems sowie Effektivität und Elastizität der Motivationsstruktur; sie tut das, indem sie einmal als ein Ventil für innerbetriebliche Spannungen oder auch einfach für berufliche Unausgefülltheit ein für das Gleichgewicht gefährliches Anwachsen von Unzufriedenheit oder Apathie verhindert und auch, indem sie eine natürliche Auslese nach den für den jeweiligen Betrieb erforderlichen Eigenschaften, also eine Anpassung der Erwartungsstruktur der Arbeitnehmer an die betrieblichen Gegebenheiten ermöglicht; zum anderen, indem sie dazu beiträgt, verhärtete Strukturen aufzulösen¹⁾ und so neuen Ideen zum Durchbruch verhilft. Soweit die Fluktuation als ein Ventil für vermeidbare innerbetriebliche Spannungen dient, bedeutet das allerdings - da die ihnen zugrunde liegenden objektiven sozialen Diskrepanzen bestehen bleiben - die Erhaltung des inneren Gleichgewichts auf einem niedrigeren Effizienzniveau, als es unter günstigeren Bedingungen möglich wäre.

Das Ausmaß einer solchen funktionalen Mobilität exakt zu errechnen, ist ex ante nur schlecht möglich, ex post nach Maßgabe der angeführten Kriterien wohl eher. Entsprechend schwer ist es, bei der Vielzahl der relevanten Faktoren die Bedingungen für diese Funktionalität generell anzugeben. Einige der Bedingungen werden - allerdings zum Teil nur implizit - im Hauptteil dieser Arbeit deutlich werden. Sicher ist, daß ein sogenannter "Zugang-Abgang-

1) In diesem Zusammenhang spricht man oft von "Betriebsblindheit".

Kreislauf"¹⁾, also ein Zustand, bei dem die Neubelegschaft nicht in den Betrieb eingegliedert werden kann und daher stets nach kurzer Zeit wieder abwandert, das Gleichgewicht auch auf die Dauer erheblich gefährdet wird. Dasselbe gilt nach dem oben Gesagten natürlich auch für eine zu geringe Mobilität.

Demgegenüber kann man jedoch den Fehlzeiten keine derartig breite Funktionalität einräumen. Ein vorübergehender Rückzug aus dem Betrieb kann zwar ebenfalls als Ventil für innerbetriebliche Spannungen dienen und so das invariante Gleichgewicht - wenn auch hier ebenfalls nur auf einem niedrigeren Effizienzniveau - sichern helfen. Soweit die Spannung Ausfluß der Sozialstruktur ist, bleibt sie zum mindesten latent erhalten. Eine Anpassung an die sich verändernde Umwelt ist nur zum geringen Teil möglich: da auch die beste Personalpolitik niemals alle sozialen Widersprüche durch eine optimale Organisation und durch die Institutionalisierung der Regelung von Interessenkonflikten beseitigen kann, läßt sich den Fehlzeiten die Funktionalität hinsichtlich des Unternehmenszieles jedoch nicht ganz absprechen. Der erste Teil unserer These gilt übrigens auch für den Betriebsunfall, soweit er ebenfalls als Rückzug motiviert ist. Eine Funktionalität im eben genannten Sinn kann man hier jedoch nicht annehmen, da es geeignetere Mittel einer Spannungsbewältigung gibt. Die Personalpolitik wird daher bestrebt sein, dieses Notventil eines Notventils²⁾ so weit wie möglich zu schließen.

Die Funktionalität des Konfliktes wird in Deutschland vor allem von Dahrendorf³⁾ engagiert vertreten, der dem Konflikt auch über die Systemerhaltung hinaus positive Funktionen zuschreibt. Konflikt ist für ihn ein Schrittmacher des Wandels überhaupt. Ähnlich vertritt auch Coser die These, Konflikt sei nicht nur funktional für den Wandel in Systemen, sondern auch für den Wandel von

1) L. v. Friedeberg, Zur Fluktuation im Steinkohlebergbau, in: Bundesarbeitsblatt, Jg. 1957, Nr. 21, Seite 709.

2) Vgl. unsere Ausführungen im Abschnitt "Betriebsunfall".

3) Vgl. z.B. R. Dahrendorf, Die Funktionen sozialer Konflikte, in: R. Dahrendorf, Gesellschaft und Freiheit, Seite 112 ff.

Systemen. Er bringe neue Normen und Institutionen hervor und sei auch ein Motor für technische und ökonomische Änderungen.¹⁾

Auf ähnliche Weise wie die Fluktuation und verwandte innerbetriebliche Reibungserscheinungen dient auch der Konflikt dem Durchsetzen von Neuerungen und der Anpassung des betrieblichen sozialen Systems an die sich ändernde Umwelt. Das oben Gesagte gilt hier entsprechend. In diesen Zusammenhang gehört aber noch eine weitere wichtige - für unser Thema sogar zentrale - Funktion des Konflikts. In jedem sozialen System gibt es Widersprüche zwischen den Erwartungen der Mitglieder, seien es nun Erwartungen im System oder gegenüber dem System. Der Konflikt ist nun jene Erscheinung, die diese Widersprüche am ehesten auf adäquate Weise manifest werden läßt und so der Lösung näher bringt. Zugleich werden Teilnahmeeinschränkungen (Fluktuation und Fehlzeiten), soweit sie im obigen Sinn disfunktional und als resignierender Rückzug aus dem System motiviert sind, weitgehend ausgeschaltet. Eine vermeidbare Verringerung des Effizienzniveaus wird so verhindert. Diese Funktion etwa hat auch Coser im Sinn, wenn er in Anlehnung an Simmel schreibt: "Konflikt ist nicht immer dysfunktional für eine Beziehung, in der er auftritt; oft ist er notwendig, um sie überhaupt zu erhalten. Ohne die Möglichkeit, Aggressionen gegeneinander loszuwerden und Ablehnung auszudrücken, könnten Gruppenmitglieder sich vom Ganzen erdrückt fühlen und derart reagieren, daß sie sich zurückziehen. Indem der Konflikt unterdrückte Aggressivität freiläßt, dient er dazu, die Beziehungen aufrechtzuerhalten."²⁾ Ergänzend läßt sich noch hinzufügen, daß Konflikte meist³⁾ ein direktes Angehen der das Gleichgewicht im

-
- 1) L.A. Coser, Sozialer Konflikt und die Theorie des sozialen Wandels, in: H. Hartmann, Moderne amerikanische Soziologie, Stuttgart 1967, Seite 385 ff. - Ähnlich auch D. Katz, Approaches to Managing Conflict, in: R.L. Kahn und E. Boulding, a.a.O., Seite 105 ff.
 - 2) L.A. Coser, Theorie sozialer Konflikte, Neuwied/Rh. und Berlin 1965, Seite 65.
 - 3) Das gilt nicht für Konflikte, bei denen der Gegenstand (z.B. eine Lohnerhöhung) von seiner wahren Ursache (z.B. Unzufriedenheit mit Vorgesetzten) losgelöst ist.

Augenblick behindernden Barrieren bedeuten.¹⁾ Das Management wird so in einem Feedback-Mechanismus auf die betrieblichen Probleme unmittelbar hingewiesen.

Die Möglichkeit von - auch auf die Dauer gesehen - negativen Wirkungen innerbetrieblicher Konflikte darf natürlich nicht übersehen werden. Sie liegen dort, wo die Nachteile der durch den Konflikt erzeugten Desorganisation die Vorteile des Wandels überwiegen, wo sie die Anpassung des Systems an die Umwelt verhindern und seine Effizienz auf die Dauer verringern, so daß es schließlich untergeht - ein für einen Großbetrieb seltener, aber möglicher Fall.

1) Vgl. D. Krech und H.S. Crutchfield, Theory and Problems of Social Psychology, New York, Toronto, London 1948, Seite 546 f.

Zweites Kapitel

DIE KONKRETEN EFFIZIENZPROBLEME DER PERSONALPOLITIK AUS SOZIOLOGISCHER SICHT

Nachdem wir das Wesen der personalpolitischen Problematik erörtert und uns auch schon zum Teil einen allgemeinen Bezugsrahmen geschaffen haben, wollen wir nun dazu übergehen, die konkreten Effizienzprobleme betrieblicher Personalpolitik nach ihrer Strukturbedingtheit und ihrem Ursachenzusammenhang zu untersuchen. Da es uns dabei weniger auf die langfristigen Auswirkungen als auf die Entstehung dieser Probleme ankommt, und da jedes langfristige Problem zunächst auch einmal kurzfristig wirksam ist, wollen und müssen wir in diesem Teil nicht zwischen Problemen aus kurz- und langfristiger Sicht unterscheiden.

Wir gehen von der - weiter unten noch näher darzustellenden - Auffassung aus, daß sich die personalpolitischen Effizienzprobleme aus einer Diskrepanz zwischen den Arbeitsbedingungen und den auf sie bezogenen Erwartungen der Arbeitnehmer erklären lassen. Ehe intervenierende Variablen eingeführt werden, sollen zunächst diese beiden grundlegenden Faktoren auf ihre Strukturbedingtheit hin untersucht werden.

A Die Entstehung der Probleme in allgemeiner Darstellung

I Die wichtigsten Entstehungsfaktoren

1. Die allgemeinen Arbeitsbedingungen

Sind die Probleme der Personalpolitik in ihrer Entstehung und ihrer charakteristischen Ausprägung eine Folge der strukturellen Gegebenheiten des Großbetriebes oder sind sie nur Ausdruck individuell bedingter, mißglückter Anpassung einzelner Arbeitnehmer, einer schlechten Menschenführung durch die Vorgesetzten oder überhaupt lediglich von Mißverständnissen? Im Fall der zweiten Alternative gäbe es keine personalpolitischen Probleme aus soziologischer Sicht, die Betriebsstruktur wäre außerdem weitgehend manipulierbar und ließe sich durch geschickte Personalauswahl und durch psychologische Ausbildung der Vorgesetzten leicht im Gleichgewicht halten.

Der Human-Relations-Ansatz, basierend auf dem Hawthorne-Experiment¹⁾, hat bei der Beantwortung dieser Frage trotz seiner unbestreitbaren Verdienste viel zur Verwirrung beigetragen. Die entscheidende Variable sieht er in den informellen Gruppenbeziehungen. Es komme darauf an, die sich spontan bildenden, informellen Gruppen durch gut geschulte Vorgesetzte zum Mitmachen zu bewegen. Dabei müsse es zu einer "fusion of goals" kommen, zu einer Identität der Ziele von Management und informellen Gruppen.²⁾ Man brauche dazu nur den Arbeitern Gelegenheit zu geben, "wie vollwertige Menschen zu atmen und sich zu entfalten"³⁾. Die positive Funktion eines zeitweiligen Ungleichgewichts wird nicht erkannt, die Autoritätsstruktur wird als gegeben und unproblematisch angesehen.⁴⁾ Durch guten Willen auf beiden Seiten lassen sich nach dieser Auffassung alle Probleme lösen. Eine besondere Bedeutung spielen dabei auch die Arbeitsmoral ("morale"), die in Deutschland übrigens meist durch den etwas andersartigen Begriff des Betriebsklimas ersetzt wurde. Die Arbeitsmoral sei der bedeutendste Faktor der Arbeitsbedingungen.⁵⁾ Hohe Arbeitsmoral oder gutes Betriebsklima seien identisch mit hoher Leistung,⁶⁾ wenig Konflikten, geringer Fluktuation etc.⁷⁾ Auch die weithin anerkannten Autoren Miller und Form untersuchen die Arbeitsmoral nicht von der betrieblichen Struktur her. Eine niedrige Arbeitsmoral erscheint hier als Folge fehlerhaften Vorgesetztenverhaltens, das bloß erkannt zu werden braucht, um es abstellen zu können.⁸⁾

-
- 1) Vgl. die Darstellung in: F.J. Roethlisberger und W.J. Dickson, a.a.O.
 - 2) Vgl. z.B. C. Gasser, Der Mensch im modernen Industriebetrieb, Köln und Opladen 1952, Seite 35 ff. - Vgl. auch: Human Relations im Wirtschaftsleben von heute, Bad Nauheim 1952.
 - 3) B.B. Gardner und D.G. Moore, Praktische Menschenführung im Betrieb, Köln und Opladen 1957, Seite 236.
 - 4) Vgl. ebenda, Seite 30 und Seite 31 ff.
 - 5) D. Yoder, a.a.O., Seite 439.
 - 6) Siehe z.B. H. Paul, Betriebsklima im Großbetrieb, in: R. Nädig, R. Harmsen, F. Gerathewohl: Leistungssteigerung und Betriebsklima, Darmstadt 1954, Seite 91 ff.
 - 7) D. Yoder, a.a.O., Seite 440.
 - 8) Vgl. D.C. Miller und W.H. Form, Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln und Opladen 1957, Seite 250 ff.

Dieser Ansatz wurde von der deutschen Betriebssoziologie nach dem Krieg überwiegend kritiklos übernommen, z.T. aber auch heftig angegriffen. S. Braun sieht z.B. in den Bestrebungen um Arbeitsmoral und Betriebsklima den letztlich zum Scheitern verurteilten Versuch, das Verhalten der beteiligten Menschen unmittelbar zu beeinflussen und zu manipulieren.¹⁾ Das eigentliche Problem liege in der Anpassung der organisatorischen Struktur und des institutionellen Rahmens an die aktuellen Erfordernisse. Das individuelle Verhalten dagegen werde sich auf die Dauer "nach dem Schwergewicht des institutionellen Rahmens richten".²⁾ In Weiterentwicklung dieses Gedankens hat dann v. Friedeburg den Begriff des Betriebsklimas entdämonisiert und relativiert.³⁾ Nach diesem Autor ist das Betriebsklima das "Produkt der Auseinandersetzung gesellschaftlich geprägter subjektiver Erwartungen der Werksangehörigen mit den subjektiv vermittelten objektiven Verhältnissen des Betriebes"⁴⁾, d.h. also mit den betrieblichen Arbeitsbedingungen.

Diese Arbeitsbedingungen, die sich z.B. in einer konkreten Autoritätsstruktur niederschlagen, seien auf die Dauer wichtiger für das Verhalten der Betriebsmitglieder als die Menschenführungskunst psychologisch ausgebildeter Meister, wobei "die Formen subjektiver personaler Autoritätsvermittlung durch die unmittelbaren Vorgesetzten von den objektiven Funktionen ihrer Position abhängen",⁵⁾ also die individuellen Eigenschaften der Meister nur von sekundärer Bedeutung für personalpolitische Probleme sind. Das Betriebsklima besitze daher nur eine "begrenzte, vermittelnde

-
- 1) Vgl. S. Braun, Betriebsklima und Gewerkschaften, in: R. Nadig, R. Harmsen und F. Gerathewohl, a.a.O., Seite 195 ff. - Ähnlich auch: B. Lutz, Vorwort zu: G. Friedmann, Zukunft der Arbeit, Köln 1953; - P.F. Drucker, Praxis des Managements, Düsseldorf 1956, Seite 333 ff. und Seite 348 ff.
 - 2) S. Braun, a.a.O., Seite 199. - Dieser Gedanke findet sich auch in der amerikanischen Industriesoziologie. Vgl. z.B. C. Kerr und A. Siegel, The Interindustry Propensity to Strike - An International Comparison, in: A. Kornhauser u.a. (Hg.): Industrial Conflict; New York, Toronto, London 1954, Seite 199 f.
 - 3) Vgl. L. v. Friedeburg, Soziologie des Betriebsklimas, Frankfurt/M. 1963.
 - 4) Ebenda, Seite 21.
 - 5) Ebenda, Seite 125.

Funktion" und könne nicht als ein selbständiger Faktor in eine manipulative Rechnung eingesetzt werden.¹⁾ Auf unsere Fragestellung angewandt heißt das, daß die Probleme der Personalpolitik nicht verstanden und gelöst werden können ohne ein Verständnis der objektiven betrieblichen Gegebenheiten und der aus ihnen resultierenden Verhaltensweisen des Managements und der unteren Vorgesetzten, sowie der Erwartungen der Arbeitenden. Ob dieser Ansatz, der in erweiterter und etwas modifizierter Form dieser Arbeit zugrunde gelegt wird, die personalpolitischen Probleme adäquater erklären kann als der Human-Relations-Ansatz, wird sich im weiteren Verlauf der Arbeit zeigen.

Unter Arbeitsbedingungen wollen wir im folgenden alle diejenigen Merkmale des betrieblichen Lebens verstehen, gegenüber denen die Arbeitnehmer bestimmte normative Erwartungen haben. Solche Erwartungen richten sich heute primär auf die Behandlung durch die Vorgesetzten und die Weisungsgebundenheit des Einzelnen, auf Fragen der Belohnung im weitesten Sinne (also einschließlich Status und Aufstieg), auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes, auf das Verhalten der Kollegen und auf die Eigenschaften der Arbeit selbst. Abgesehen von der Einstufung dieser Erwartungen durch die Arbeitnehmer, die naturgemäß verschieden ist, sind sich alle einschlägigen Untersuchungen hier einig.²⁾

Es soll nun versucht werden, diese Elemente in ihren wechselseitigen Beziehungen und ihren Ursachen darzustellen. Dabei kann es uns nicht darauf ankommen, eine bis ins einzelne gehende Theorie der Struktur der Arbeitsbedingungen zu liefern; sie ist zur Darstellung der personalpolitischen Probleme auch gar nicht erforderlich. Eine schematische Darstellung des Ergebnisses wird in Fig. 1 gegeben.

Zentrale Variablen sind zunächst das faktische Herrschaftsverhalten des mittleren und unteren Managements, besonders der unmittelbaren Vorgesetzten, ferner die Autoritätsstruktur und die

1) L. v. Friedeburg, a.a.O., Seite 59.

2) Vgl. z.B. L. v. Friedeburg, a.a.O., Seite 38 ff. - ~~...~~ -
klima, Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 3, Frankfurt/M.
1955, Seite 21 ff; - D.C. Miller und W.H. Form, a.a.O., Seite
246.

Arbeitsorganisation. Das Herrschaftsverhalten manifestiert sich in autoritären, demokratischen oder Laissez-faire-Führungsstilen¹⁾ oder in anderen Verhaltensweisen der einzelnen Vorgesetzten, wie Enge der Aufsicht (closeness of supervision), Beteiligung der Arbeitnehmer an den Entscheidungen der Vorgesetzten (participation in decisions), oder Arbeitnehmer-Orientiertheit (employee-orientation) im Gegensatz zu Produktivitäts-Orientiertheit (production-orientation)²⁾.

Von einem "autoritären" Stil spricht man, wenn alle Entscheidungen allein durch den Führer getroffen werden, der sich aus dem eigentlichen Gruppenleben weitgehend heraushält. Ein "demokratischer" Stil liegt dann vor, wenn die Entscheidungen nur unter der Anleitung des Führers entstehen, der sich bemüht, ein reguläres Gruppenmitglied zu sein. Für eine demokratische Teilhabe an den Entscheidungen ("participation in decision") gibt es dabei zwei hauptsächliche Betätigungsfelder, nämlich den Inhalt der auszuführenden Tätigkeit und die Umstände, unter denen sie abläuft. Beim "Laissez-faire-Führungsstil" besteht völlige Freiheit für Gruppen- und Einzelentscheidungen mit einem Minimum an Teilnahme durch den Leiter, der aber alle gewünschten Informationen zur Verfügung stellt.³⁾

Alle diese Verhaltensweisen sind nun aber weniger das Ergebnis zufälliger psychischer Eigenschaften der Vorgesetzten als vielmehr Ausfluß der betrieblichen Autoritätsstruktur, d.h. der Gesamtheit der (formalisierten) einflußorientierten Verhaltenserwartungen. Von einer "demokratischen Autoritätsstruktur" wollen wir sprechen, wenn in ihr die Chance der Positionsinhaber mit ausführender Tätigkeit institutionalisiert und formalisiert ist,

-
- 1) Vgl. z.B. L. White und R. Lippitt, Leader Behavior and Member Reaction in Three "Social Climates", in: D. Cartwright und A. Zander, Group Dynamics, Evanston-Elmsford 1960, Seite 527 ff.
 - 2) Zu diesen in der amerikanischen Literatur weit verbreiteten Termini vgl. z.B. J.G. March und H.A. Simon, a.a.O., Seite 53 ff. - R.L. Kahn und L. Katz, Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale, in: D. Cartwright und A. Zander, a.a.O., Seite 554 ff.
 - 3) Vgl. L. White und R. Lippitt, a.a.O., Seite 528.

in mehr oder weniger großem Umfang die Wahrscheinlichkeit zu verändern, daß die Inhaber der Positionen mit anordnender Tätigkeit auf einen bestimmten Reiz in bestimmter Weise reagieren.¹⁾ Die Definition der "autoritären Autoritätsstruktur" gilt entsprechend. Nach den von Tannenbaum und Kahn entwickelten Kriterien ließe sich auch eine "Laissez-faire-Autoritätsstruktur" definieren.²⁾ Für unsere Erörterungen ist das aber nicht erforderlich.

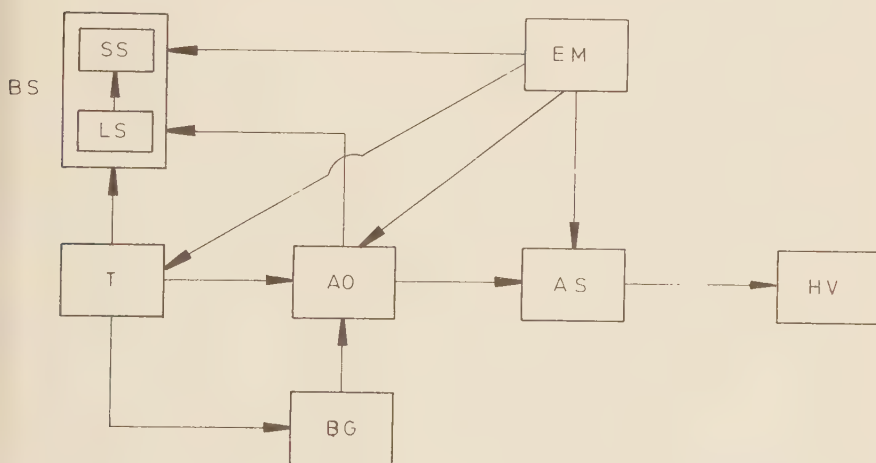


Fig. 1: Betriebsstruktur und Arbeitsbedingungen

Zeichenerklärung:

T - Technische Gegebenheiten
 AO - Arbeitsorganisation
 AS - Autoritätsstruktur
 HV - Herrschaftsverhalten
 BG - Betriebsgröße

BS - Belohnungssystem
 LS - Lohnsystem i.e.S.
 SS - Statussystem
 EM - Einstellungen und Erwartungen
 des Managements

1) Vgl. die Machtdefinition oben Seite 23.

2) Vgl. A.S. Tannenbaum und R.L. Kahn, Organizational Control Structure, in: Human Relations, Vol. X 1957, No. 2., Seite 127 ff.

Die Autoritätsstruktur wird in ihrer konkreten Form sowohl durch die Arbeitsorganisation als auch durch die - häufig auf Traditionen beruhenden - Einstellungen und Erwartungen des Spitzenmanagements bestimmt.-

Die Arbeitsorganisation bezieht sich auf den funktionalen Arbeitsablauf einschließlich der vertikalen sachlichen Kompetenzenabgrenzung. Sie - und mit ihr die Autoritätsstruktur - ist (1) wiederum eine Funktion der Vorstellungen des Managements, (2) der im Arbeitsablauf angewandten Technik und (3) der Betriebsgröße.

(1) Dank ihres weitgehenden (wenn auch nicht allumfassenden) Monopols für innerbetriebliche Sanktionen, also dank des Grades und der Reichweite ihrer Macht, kann die Betriebsleitung ihre auf die Arbeitsbedingungen und auf die Betriebsstruktur bezogenen Erwartungen durchsetzen, ja sie kann sie weitgehend sogar formalisieren, d.h. ihre Anerkennung zur Mitgliedschaftsbedingung machen. Dennoch sind ihr - nicht nur durch staatliche oder allgemein internalisierte Normen - dabei Grenzen gesetzt. Wir denken hier an die (noch darzustellenden) Sachzwänge, die sich aus der technischen wirtschaftlichen und sozialen Betriebsstruktur ergeben und die nicht ohne Gefahr für das Unternehmensziel vernachlässigt werden können.

(2) Der allgemeine Einfluss der Technik auf die Arbeitsorganisation zeigt sich bereits, wenn die Art der maschinellen Anlagen aus produktionstechnischen Gründen oder aus Gründen der Verzinsung des Kapitals keine Unterbrechung der Produktion erlaubt und wenn daher Nachtschichten gefahren werden müssen. Teschner konnte in einer monographischen Studie die Bedeutung der Technik für die Arbeitsorganisation und damit auch für die Autoritätsstruktur genauer aufzeigen.¹⁾ Er untersuchte einen mittelgroßen Betrieb mit gering standardisierter Produktion und mit stark unterschiedlichen

1) M. Teschner, Zum Verhältnis von Betriebsklima und Arbeitsorganisation, Frankfurt/M. 1961.

Leistungsanforderungen an die einzelnen Arbeitsplätze. Die Produktion war weitgehend auf Qualitätserzeugnisse abgestellt. Alle diese Gegebenheiten erschwerten nun eine Rationalisierung der Arbeitsorganisation. Verschärft wurde der Zustand mangelnder Rationalisierung noch durch die konservativen Einstellungen des Managements, die sich aus dem Umgang mit der ländlichen Arbeiterschaft ergeben hatten. Das Ergebnis waren eine Arbeitsorganisation und Autoritätsstruktur, die sich durch zweierlei auszeichneten: Zum ersten durch eine scharfe Trennung in privilegierte und unterprivilegierte Arbeitsplätze und zum zweiten durch geringe Differenzierung der Autoritätsrollen; die Abteilungsleiter besaßen große Machtkompetenzen, während in anderen, rationalisierten Betrieben die Anordnungsbefugnis weitgehend delegiert und sachgebunden ist oder gar durch den disziplinierenden Zwang der technischen Anlage überflüssig wird.

Gerade die zuletzt aufgeführten Tatsachen sind aber ein Merkmal fortgeschrittener Mechanisierung des Produktionsprozesses. Diese führt zu einer zunehmenden Eigenverantwortlichkeit des einzelnen Arbeiters, die Korrektur durch den unmittelbaren Vorgesetzten ist kaum noch nötig und auch nur innerhalb sehr enger Grenzen möglich.¹⁾ Das hängt eng mit dem schon seit langem beobachteten Funktionsverlust des Meisters zusammen²⁾ und ist eine direkte Folge der neuen Technik: man arbeitet nicht mehr an einer Maschine, sondern mit der Maschine³⁾, die Anlage wird im wahrsten Sinne des Wortes wie ein Auto "gefahren". Das bedeutet, daß nicht einzelne Vorrichtungen, zu denen der Arbeitende immer neu motiviert werden muß, das Verhältnis des "Fahrers" zur Maschine bestimmen, sondern ihre Zusammenfassung im einheitlichen Vollzug der Arbeit.⁴⁾ Der

1) H. Popitz u.a., Technik und Industriearbeit, Tübingen 1957, Seite 211 f.

2) Vgl. F. Lütge und M.R. Lepsius, Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb, München 1954.

3) H. Popitz u.a., a.a.O., S. 126.

4) Ebenda, Seite 207 f.

Arbeitende hat ein Interesse am reibungslosen Funktionieren des Arbeitsablaufs, zumal Störungen nur Ärger und körperliche Schwerarbeit bedeuten.¹⁾

Die Bedeutung der Technik für die Arbeitsorganisation wird auch sichtbar, wenn man die umfangreichen organisatorischen Umstellungen betrachtet, die bei der Einführung der Automation erforderlich werden. Die Existenz der Datenverarbeitungsabteilung beispielsweise, die von einer Vielzahl von Abteilungen Aufträge entgegennimmt und ihnen auch funktional autorisierte Anweisungen erteilen kann, bedeutet eine durchgreifende Veränderung der Hierarchie.²⁾

Den exakten Stellenwert der Technik in diesem Zusammenhang generell darzustellen, dürfte wegen der Vielzahl der mit spielenden Faktoren nicht leicht sein. Kluth hat darauf hingewiesen, daß die Technik den Rahmen der Arbeitsorganisation absteckt, innerhalb dessen dann soziale Determinanten mehr oder weniger wirksam sein können.³⁾ Der Einfluß der Technik auf Arbeitsorganisation und Autoritätsstruktur bedeutet nicht irgendeinen ominösen Automatismus, er besagt lediglich, daß bei Nichtbeachten der technischen Erfordernisse Schwierigkeiten auftauchen werden; je stärker die technischen Determinanten, desto drängender werden dann die Probleme sein. Es handelt sich dabei um Probleme von der Art, wie sie etwa von Bahr⁴⁾ und von Häusler⁵⁾ als Krise der Hierarchie dargestellt wurden: Das Vordringen der arbeitsteiligen Spezialisierung - eine Folge der neuen Produktionsstruktur - macht

1) B. Lutz und A. Willener, Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform, Luxemburg 1960, Seite 109 f.

2) Vgl. U. Jaeggi und H. Wiedemann, Der Angestellte im automatisierten Büro, Stuttgart 1963, Seite 115. Siehe auch unsere Ausführungen im 3. Kapitel.

3) H. Kluth, Technische und nichttechnische Determinanten der Arbeitsorganisation, in: Soziologie und moderne Gesellschaft, Verhandlungen des 14. Dt. Soziologentages, Stuttgart 1959, Seite 133 ff.

4) H.P. Bahr, Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen, in: Soziologie und moderne Gesellschaft, a.a.O., Seite 113 ff.

5) J. Häusler, Personalpolitik von morgen, in: Dt. Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hg.), Führungskräfte heute und morgen, Düsseldorf-Wien 1966, Seite 25 ff.

das alte hierarchische Schema der eindeutigen Über- und Unterordnung zunehmend unbrauchbar und verlangt eine funktionale, d.h. aufgabenorientierte Führung.

(3) Der Einfluß, den die Betriebsgröße (also die Zahl der Arbeitnehmer) auf Arbeitsorganisation und Autoritätsstruktur ausübt, wurde bereits im Abschnitt über den Großbetrieb dargestellt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang vor allem die mit wachsender Betriebsgröße sich verschärfende Trennung der ausführenden von den anordnenden Tätigkeiten, insbesondere auch das Entstehen von unterprivilegierten Arbeiterpositionen. Auch an die entsprechenden Ausführungen zur Formalisierung sei noch einmal erinnert. Je größer ein Industriebetrieb ist, desto formalisierter und versachlichter wird seine Autoritätsstruktur sein.

Insgesamt gesehen darf jedoch der Einfluß von Technik und Betriebsgröße auf die Arbeitsorganisation und ganz besonders auf die Autoritätsstruktur nicht überschätzt werden. Wie z.T. unsere obigen Beispiele zeigen (aber auch die Erfahrungstatsache, daß Betriebe mit gleichem Produktionsprogramm und gleicher Größe oft verschiedene Strukturen aufweisen),¹⁾ ist die Politik der Betriebsleitung meist von entscheidenderer Bedeutung.

Schon aus den bisherigen Erörterungen ging z.T. hervor, daß die Arbeitsorganisation über die betriebliche Autoritätsstruktur das Herrschaftsverhalten entscheidend mitbestimmt. Das erweist sich auch besonders anschaulich in der erwähnten Studie von Teschner. In dem von ihm untersuchten Betrieb zeichneten sich die Arbeitsorganisation und die Autoritätsstruktur bekanntlich aus durch geringe Rationalisierung und starke Zentralisierung der Kompetenzen bei den Abteilungsleitern. Daraus folgte eine relativ geringe Formalisierung des Einflusses der Vorgesetzten und - verstärkt durch traditionelle Leitbilder des Managements - eine patriarchalisch-autoritäre Herrschaftsausübung. Typisch ist die Beurteilung der Abteilungsleiter durch die Arbeiter; sie ist

1) Vgl. H. Kluth, a.a.O., Seite 133 f. - auch: B. Jan A. Willener, a.a.O., Seite 82.

weitgehend durch die spezifischen Funktionen dieser beiden Gruppen in Arbeitsorganisation und Autoritätsstruktur bedingt:¹⁾ "Meister sind besser als Abteilungsleiter. Die Meister sind meist etwas zugänglicher". "Man wird einfach behandelt wie ein Tier. (...) Hier wird einfach befohlen. Ungefähr wie früher beim Militär. Das gilt mehr für den Abteilungsleiter. Das Verhältnis zu den Meistern ist besser." "Mit dem Meister kann man besser reden als mit dem Abteilungsleiter. Der ist sehr launisch".²⁾

Fürstenberg konnte in einem amerikanischen Betrieb nach einer Organisationsänderung auf Grund der Einführung eines neuen Anreizplanes, der die Kontrolle durch die Vorgesetzten z.T. überflüssig machte, eine Änderung im Inhalt des Herrschaftsverhaltens der Meister feststellen. Er zitiert die Äußerung eines Meisters: "Ich bin jetzt zu den Leuten, die für mich arbeiten, freundlicher als vorher. Vor Einführung des Planes wollten die Leute nicht arbeiten, und man mußte dauernd auf sie aufpassen. Jetzt haben sie einiges Interesse am Arbeiten, so daß man sie nicht mehr so antreiben muß."³⁾

Ähnlich verweist v. Friedeburg auf den "engen Zusammenhang zwischen den gefährlichen und harten Arbeitsbedingungen im Steinkohlenbergbau und der Herrschaftsstruktur der Zechen"⁴⁾. Die naturnahe, arbeitsintensive Produktion erfordere eine straffe Hierarchie und zugleich relativ größere Autonomie auch der unmittelbaren Vorgesetzten. Die Steiger achteten daher auf Distanz, ihr Verhalten sei autoritärer, der Umgangston rauher.⁵⁾ Die These ist einleuchtend, zumal auf den Zechen im allgemeinen tatsächlich ein härterer Ton und eine geringere Zufriedenheit mit den Vorgesetzten und dem Werk überhaupt herrscht als in anderen Betrieben,⁶⁾ müßte aber sicher noch eingehender untersucht werden.

1) M. Teschner, a.a.O., Seite 40.

2) Ebenda, Seite 42 f.

3) F. Fürstenberg, Die soziale Wirkungsweise gesamtbetrieblicher Anreizpläne, in: P. Atteslander, a.a.O., Seite 113.

4) L. v. Friedeburg, a.a.O., Seite 121.

5) Ebenda.

6) Vgl. Betriebsklima, a.a.O., Seite 78; - ferner: L. v. Friedeburg Zur Fluktuation..., a.a.O., S. 717.

Daß die Fähigkeiten eines Vorgesetzten zu demokratischem Verhalten, soweit sie vorhanden sind, nur in einer adäquaten Autoritätsstruktur effektiv werden, konnte Pelz in einer Untersuchung von 8000 Arbeitern in einem großen amerikanischen öffentlichen Versorgungsbetrieb nachweisen.¹⁾ Er suchte nach einer Beziehung zwischen Human-Relations-Fähigkeiten der Vorgesetzten und der Arbeitsmoral ihrer Untergebenen, konnte aber trotz sorgfältigster Befragungen zunächst keine finden. Eine solche Korrelation fand er erst, als er die Vorgesetzten nach dem Einfluß einteilte, der ihnen wiederum von ihren eigenen Vorgesetzten bei deren Entscheidungen eingeräumt wurde. Es zeigte sich, daß demokratisch eingestellte Vorgesetzte nur dann eine hohe "Arbeitsmoral" erzeugen konnten, wenn die Herrschaftsstruktur nicht autoritär war.

Für unsere These, daß durch eine bloße Verbesserung des "Betriebsklimas" ohne gleichzeitige Veränderung der Autoritätsstruktur kein wirksamer Einfluß auf das Arbeitnehmerverhalten ausgeübt werden kann, spricht auch die Tatsache, daß in zahlreichen Untersuchungen keine Beziehung zwischen dem Verhalten von Meistern und der Tatsache ihrer Human-Relations-Schulung gefunden werden konnte. Auch Arbeitszufriedenheit, Fluktuation und Fehlzeiten waren in den Arbeitsgruppen, die von derartig geschulten Meistern geleitet wurden, nicht günstiger als in anderen Gruppen.²⁾ Zu gleichen Ergebnissen kamen Untersuchungen von Hariton und von Handyside³⁾, sowie vier weitere Untersuchungen von Canter, Fleishman, Harris und Fleishman, sowie von Mann.⁴⁾ Die Untersuchung von Fleishman bestätigte darüber hinaus das Ergebnis von Pelz: In Human-Relations-Kursen erworbene Fähigkeiten können nur in einer adäquaten Autoritätsstruktur wirksam werden.⁵⁾

1) D.C. Pelz, Influence, A Key to Effective Leadership in the Firstline Supervisor, (ohne Ortsangabe) 1952; zitiert nach R.L. Kahn, Field Studies of Power in Organizations, in: R.L. Kahn und E. Boulding, a.a.O., Seite 52 ff.

2) Siehe z.B. M. Argyle u.a., Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism and Labour Turnover, in: Human Relations Vol. XI 1958, No. 1, Seite 26 f. und S. 35.

3) Vgl. ebenda, Seite 27.

4) Vgl. A.S. Tannenbaum, a.a.O., S. 80.

5) Vgl. ebenda, Seite 80 ff.

Eine zweite wichtige Variable neben dem Herrschaftsverhalten sind die **B e l o h n u n g e n**, die zum überwiegenden Teil von der Betriebsleitung (oder ihren Beauftragten) gewährt werden. Wir unterscheiden dabei zwischen primär materiellen Belohnungen (Lohn, Gehalt) und primär immateriellen Belohnungen (Status und Aufstieg). Zum Einfluß der Vorstellungen des Managements auf die Gestaltung des Lohnsystems sei auf die obigen Ausführungen verwiesen.¹⁾

Das Lohnsystem wird - ebenso wie die Autoritätsstruktur - durch die angewandte Produktionstechnik und besonders durch die Arbeitsorganisation bestimmt. Wesentliche Eigenschaften eines Lohnsystems sind seine Durchsichtigkeit für die Arbeitnehmer, seine Differenzierung nach verschiedenen Leistungsansprüchen und die Form des Lohns (Zeitlohn oder Leistungslohn).²⁾

Der Zusammenhang zwischen Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform wurde in einer groß angelegten Untersuchung im Auftrag der Hohen Behörde der Montanunion erforscht.³⁾ Es ergab sich eine Tendenz zur Eliminierung der reinen Leistungsentlohnung (Akkord) bei zunehmender Mechanisierung. Das ist jedoch weniger eine Folge schwindender Beeinflußbarkeit des Arbeitsergebnisses durch die Arbeiter als vielmehr eine Folge des schon oben angedeuteten fundamentalen Wandels der menschlichen Arbeit überhaupt: Das Verschwinden starker physischer Beanspruchung - mit der daraus resultierenden Beseitigung des inneren, spontanen Widerstandes des Organismus gegen die Erbringung einer bestimmten Leistung - und der neue, ganzheitlich erlebte Charakter der Arbeit begünstigen die Ausbildung einer neuen, "sportlichen" Einstellung zur Arbeit und machen den Leistungsdruck, der bisher vom Akkord ausging, weitgehend überflüssig.⁴⁾

1) Vgl. Seite 56 und Seite 59.

2) Vgl. M. Teschner, a.a.O., S. 22.

3) Vgl. B. Lutz und A. Willener, a.a.O.

4) Ebenda, Seite 94 f. und 133 f. - Vgl. auch H. Popitz u.a., a.a.O., Seite 207 f.

Daß die Differenzierung des Lohnsystems - und damit naturgemäß auch seine Durchsichtigkeit¹⁾ eng mit der Produktionstechnik²⁾ zusammenhängt, ist im übrigen unmittelbar einsichtig.

Die Auswirkungen der Arbeitsorganisation auf das Lohnsystem sind ebenfalls nicht zu unterschätzen. Die mehrfach erwähnte Studie Teschners zeigt, daß eine gering rationalisierte Arbeitsorganisation ein ebenso wenig rationalisiertes Lohnsystem zur Folge haben muß. In dem von ihm untersuchten Betrieb war nicht nur wegen des gering standardisierten Produktionsprozesses, sondern auch wegen des weitgehenden, sich auch auf Lohnfragen beziehenden Kompetenzbereichs der Abteilungsleiter keine einheitliche und rationelle Lohnbewertung möglich.³⁾ Der Einfluß der Arbeitsorganisation auf das Lohnsystem, besonders auf dessen Differenzierung, geht aber meist noch viel weiter. Die Lohnstruktur ist nämlich - besonders bei Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung - ein mehr oder weniger naturgetreues Spiegelbild der Arbeitsorganisation, deren einzelne Positionen ja unterschiedliche physische und geistige Leistungsforderungen und Verantwortungsgrade aufweisen. Je konsequenter ein Betrieb rationalisiert ist - und damit auch, je größer er ist - , desto eher wird sich diese Tendenz durchsetzen. Dennoch ist auch hier kein Automatismus wirksam, schon allein deswegen, weil ja sogar bei der analytischen Arbeitsbewertung die verschiedenen Anforderungsarten in ihrer relativen Wertigkeit mehr oder weniger willkürlich zueinander in Beziehung gesetzt werden müssen.⁴⁾

Das Statussystem, als ein weiterer Baustein des betrieblichen Belohnungssystems, wird z.T. direkt durch die Arbeitsorganisation,

-
- 1) Daß differenzierte Lohnsysteme von großen Teilen der Arbeiterschaft nicht durchschaut werden, wird in Untersuchungen immer wieder bestätigt. Vgl. z.B. W. Remmers, a.a.O., Seite 124; - T. Pirker u.a., a.a.O., Seite 426.
 - 2) Z.B. Massenfertigung mit standardisierten Maschinen und genormten Teilen oder aber Einzelfertigung.
 - 3) Vgl. M. Teschner, a.a.O., Seite 13 ff.
 - 4) Hierzu vgl. F. Fürstenberg, Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln und Opladen 1964, Seite 82; ferner H. Wiedemann, Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, Köln und Opladen 1964, Seite 42.

z.T. auch durch die Lohnstruktur in seinen Grundzügen festgelegt. Dennoch ist es nicht formalisiert, denn Status ist der "relative Rang einer sozialen Rolle (...) gemäß den (im Betrieb nicht formalisierbaren; der Verfasser) Wertvorstellungen der Mitglieder des Universums von Rollen",¹⁾ hier also des Betriebes. Daß die Bewertung der Positionen im betrieblichen sozialen System weitgehend nach deren Stellung in der Arbeitsorganisation und nach den ihnen zuerkannten finanziellen und sonstigen Belohnungen erfolgt, ist eine gesicherte betriebssoziologische Erkenntnis.²⁾

Eine letzte wichtige betriebliche Belohnungsform ist der Aufstieg. Zweifellos besteht zwischen der Struktur der Arbeitsorganisation und dem Vorhandensein von Aufstiegschancen ein sehr enger Zusammenhang. Bei gleichbleibender Betriebsgröße und Mitgliederfluktuation können Karrierechancen daher nur durch "Aufstiegssurrogate"³⁾ vermehrt werden. Wenn auch Zahl und Art der für einen Aufstieg vorhandenen Positionen kaum manipulierbar sind, so gilt dies keineswegs für die Handhabung des Aufstiegssystems durch die Betriebsleitung. Hier besteht sogar ein sehr weiter Spielraum für sozialen Einfluß. Beförderungen können mehr oder weniger willkürlich vorgenommen werden, sie können ferner nach dem Leistungs- oder dem Senioritätsprinzip erfolgen. Zusammenhänge bestehen aber auch - wie wir im Abschnitt "Der Großbetrieb" sahen - zwischen Betriebsgröße und Aufstiegschancen. Je größer der Betrieb ist, desto geringer werden die Chancen für eine echte Karriere sein.

Heiß umstritten ist in der Betriebssoziologie die Frage, ob die Angestellten heute noch derartige Karrierechancen haben. Verneint wird diese Frage u.a. von Bahrdt.⁴⁾ Bejaht wird sie von Neuloh⁵⁾

1) R. Dahrendorf, Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1962, Seite 82.

2) Vgl. z.B. T. Pirker u.a., a.a.O., Seite 382 ff.; - W.F. Whyte u.a., Lohn und Leistung, Köln und Opladen 1958, Seite 217 ff.; u.a. z.B. durch Verleihung bestimmter Statussymbole; vgl. hierzu H.P. Bahrdt, a.a.O., Seite 115; - F. Fürstenberg, Grundfragen ..., a.a.O., Seite 114 ff.; - Derselbe, Das Aufstiegsproblem in der modernen Gesellschaft, Stuttgart 1962, Seite 146.

4) H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., Seite 113.

5) O. Neuloh, Die weiße Automation, Seite 88.

bei den betreffenden Individuen die Entstehung eines bestimmten Bildes von Betrieb und Gesellschaft, das wiederum bestimmte normative Erwartungen hervorruft oder schon bestehende modifiziert. Von diesen Erwartungen ist es nun ganz besonders der Aufstiegswunsch, dessen Vorhandensein oder Fehlen die Richtung und den Grad der Identifikationen bestimmt. Letztere entscheiden aber darüber, ob bzw. wieweit sich die Arbeitnehmererwartungen den realen Arbeitsbedingungen angleichen, also ob und wo Diskrepanzen zwischen diesen Arbeitsbedingungen und Erwartungen entstehen; die tiefere Bedeutung dieses Zusammenhangs wird jedoch erst im Laufe des nächsten Abschnittes deutlich werden. - Die genannten Thesen sollen nun besonders am Beispiel der Gruppen der Arbeiter und Angestellten (die ja auch heute noch unterschiedlichen Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind) näher erläutert und - soweit möglich - überprüft werden.

Zur Stellung im Betrieb gehören die Privilegien, mit denen die Position ausgestattet ist, besonders auch der Anteil an legitimer Herrschaftsausübung, die perzipierten Aufstiegsmöglichkeiten und der Grad der Teilhabe an Informationen. Unsere These ist nun, daß die Angestellten im industriellen Großbetrieb insgesamt gesehen eine in diesem Sinn privilegiere Stellung einnehmen als die Arbeiter, eine Tendenz, die von den Betriebsleitungen meist noch - bewußt oder unbewußt - verstärkt wird.¹⁾ Diese Herabsetzung der Arbeiter drückt sich in den verschiedensten Erscheinungen aus, beispielsweise in solch diskriminierend wirkenden Institutionen wie der noch weithin üblichen Stechkarte, den schärferen Kontrollen der Arbeiter am Werksportal und auch im Krankheitsfall, in getrennten Kantinen und vielem anderem. Zum Teil zeigt sich hierin das geringere Vertrauen, das auch heute noch den Arbeitern entgegengebracht wird. Von größerer Bedeutung dürfte aber der nahezu ständige Ausschluss der Arbeiter von der Ausübung legitimer Rechte

1) Das hier zu zeichnende Bild der unterschiedlichen Stellung von Arbeitern und Angestellten und der daraus resultierenden Auswirkungen ließe sich noch weiter differenzieren, als es nun geschieht. In erster Linie kommt es uns aber hier darum an, die grundlegenden Zusammenhänge aufzuzeigen und insbesondere die Berechtigung und Fruchtbarkeit dieses Ansatzes zu verdeutlichen.

und ihre minimalen Aufstiegschancen sein. Beide Tatsachen sind den Arbeitern durchaus bewußt, werden also von ihnen wahrgenommen.¹⁾ Wichtig scheint uns nicht zuletzt auch die geringe Beteiligung der Arbeiter an den betrieblichen Informationen zu sein, eine Gefahr, die mit der Größe des Betriebes noch wächst.²⁾

Natürlich gibt es auch unter den Arbeitern privilegierte und unterprivilegierte Gruppen, wie ja Pirker und Mitarbeiter für die deutsche Stahlindustrie zeigen konnten.³⁾ Das ändert jedoch nichts daran, daß die Arbeiter für sich genommen relativ unterprivilegiert sind und sich auch als Gesamtheit benachteiligt fühlen.⁴⁾

Die Angestellten dagegen sind Glieder einer für sie sichtbaren Hierarchie, die untersten Positionen sind verhältnismäßig dünn besetzt⁵⁾ und die p e r z i p i e r t e n Aufstiegsmöglichkeiten sind u.a. auch deswegen - wenngleich nur zum Teil berechtigt - beträchtlich höher als die der Arbeiter. Neuloh berichtet von einer Untersuchung, nach der sich 82 % der Angestellten an das überlieferte, mit der Vorstellung von Aufstiegschancen gekoppelte Angestelltenbild hielten.⁶⁾ Eine Untersuchung des DIVO-Instituts für Wirtschafts- und Sozialforschung von 1961, die nicht-technische Angestellte mit einem Monatsgehalt bis DM 1.250,-- erfaßte, ergab, daß dieses Bild - ganz zu Unrecht - auch im Zeichen der Automation beibehalten wird.⁷⁾ Die heftige ablehnende Reaktion W. Schenks vom

-
- 1) Siehe H. Popitz u.a., Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen 1961, Seite 237 ff. Zu den wahrgenommenen Aufstiegschancen der Arbeiter siehe T. Pirker u.a., a.a.O., Seite 315.
 - 2) Vgl. den Abschnitt "Großbetrieb" im ersten Kapitel. Der äußerst geringe Informationsgrad der Arbeiter in Großbetrieben wird von mehreren Untersuchungen übereinstimmend belegt; vgl. z.B. T. Pirker u.a., a.a.O., Seite 424 ff., die auch auf die Positionsbedingtheit des Informationsgrades hinweisen.
 - 3) T. Pirker u.a., a.a.O., Seite 382 ff.
 - 4) Die letzte These wurde bestätigt durch H. Popitz u.a., Das Gesellschaftsbild ..., a.a.O., Seite 110 ff. und durch die erwähnte Studie von M. Teschner, a.a.O., Seite 18 ff.
 - 5) Vgl. die Tab. 1 auf Seite 65. Die Basis der Funktionspyramide der Arbeiter ist dagegen wesentlich breiter und ihre Höhe ist niedriger als die der Angestelltenpyramide (siehe D. Claessens u.a., a.a.O., Seite 42).
 - 6) O. Neuloh, a.a.O., Seite 89 ff. und Seite 94.
 - 7) Ebenda, Seite 162.

DAG-Hauptvorstand auf die oben angeführten Thesen Claessens' zeigt die Bedeutung, die diese Aufstiegsideologie auch im Denken der Gewerkschaftsvertreter spielt.¹⁾ - Im übrigen haben Angestellte im allgemeinen auch heute noch bei den Betriebsleitungen schon von vornherein einen höheren Vertrauenskredit als Arbeiter. Ihr Kontakt zu den höheren Ebenen der Hierarchie ist enger und auch ihr Informationsgrad übersteigt den der Arbeiter in der Regel bei weitem. So waren z.B. in dem Betrieb, in dem der Verfasser tätig war, die Angestellten über bevorstehende Kurzarbeitszeiten, die nur für Arbeiter galten, jedesmal eher informiert. Zudem haben auch untere Angestellte oft einen - wenn auch relativ geringen - Einfluß auf den Arbeitsablauf; weiterhin sind sie weniger weisungsgebunden als Arbeiter: sie können sich in einem gewissen Rahmen ihre Tätigkeit sachlich und zeitlich selbst einteilen. Diese Tatsachen werden als Belohnung empfunden und tragen wohl mit dazu bei, daß Angestellte auch heute noch glauben, im Unterschied zu Arbeitern Aufstiegschancen zu haben.-

Auf Grund seiner jeweiligen betrieblichen Stellung macht sich nun der Arbeitnehmer ein bestimmtes Bild vom Betrieb, aber auch von der Gesellschaft überhaupt. In verschiedenen Untersuchungen konnte der Zusammenhang zwischen der Stellung in der betrieblichen Hierarchie und der Wahrnehmung der sozialen Beziehungen nachgewiesen werden.²⁾ Diese Wahrnehmung kann sich zu ganz bestimmten, einer größeren Zahl von Individuen gemeinsamen Vorstellungsbildern abrunden. Untersuchungen haben gezeigt, daß in der Tat die Arbeiter in dieser Hinsicht bemerkenswerte Gemeinsamkeiten zeigen. Es ist also anzunehmen, daß diese Gemeinsamkeiten - die, wie noch gezeigt wird, auch für die Angestellten zu erkennen sind - ihren Ursprung nicht nur in den schichtenspezifisch tradierten und gelernten Wertvorstellungen haben, sondern vor allem auch durch die täglich im Betrieb gelebte Erfahrung immer wieder aufs neue geprägt werden. (Wir wollen uns jedoch mit dem Konstatieren dieser Tatsache

1) Vgl. H. Bayer, a.a.O., Seite 327 f.

2) So z.B. von N. Morse, von N.R.F. Maier und Mitarbeitern und von F. Mann; nach A.S. Tannenbaum, a.a.O., Seite 46 f.

begnügen, ohne den jeweiligen Wirkungsgrad der beiden Ursachen genauer gegeneinander abzugrenzen). Weiter ist anzunehmen, daß das Gesellschaftsbild wiederum für eine selektive Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen sorgt. Eine an sich schon unterprivilegierte Stellung z.B. wird auf diese Weise durch die verzerrende ideologische Brille als noch ungünstiger wahrgenommen.

Popitz u.a. untersuchten in der erwähnten Befragung in einem kombinierten Hüttenwerk das Gesellschaftsbild der Arbeiter.¹⁾ Sie stellten fest, daß bei allen den Arbeitern, die überhaupt ein solches mehr oder weniger bewußt entwickelten - es waren 80 % der Befragten - sich durchgehend zwei Grundzüge erkennen ließen: Die Arbeiter sahen die Gesellschaft und damit auch den Betrieb "als (...) Dichotomie, und sie beantworteten die Frage nach ihrem eigenen gesellschaftlichen Ort durch ein Arbeiterbewußtsein"²⁾.

Begünstigt und verfestigt wird diese Einstellung, wie bereits angedeutet, durch die täglich erlebte Fremdbestimmung seitens der Vorgesetzten und des Managements, durch das Fehlen von Möglichkeiten, dieser Situation zu entinnen (keine oder geringe Aufstiegsmöglichkeiten!) und durch die - verständliche - Unfähigkeit der Arbeiter, die betriebliche Hierarchie zu durchschauen.³⁾ - Eine Studie von Scharmann, in der 840 Metallarbeiter im Alter von 10 bis 23 Jahren befragt wurden, kam zu dem Ergebnis, daß junge Arbeiter (noch?) keineswegs dieses dichotomische Denken aufweisen, daß sie aufstiegsorientiert sind, daß sie auch Aufstiegsmöglichkeiten sehen und diese vor allem von den eigenen Fähigkeiten abhängig glauben.⁴⁾ Dies kann natürlich auf einen Generationswandel hindeuten. Wir neigen aber in Konsequenz der bisherigen und

1) H. Popitz u.a., Das Gesellschaftsbild ..., a.a.O.

2) Ebenda, Seite 237.

3) Vgl. ebenda, Seite 241. - Zu der genannten Unfähigkeit der Arbeiter, die Betriebshierarchie differenziert zu betrachten, vgl. auch L. v. Friedeburg, a.a.O., Seite 111 ff., der über eine Untersuchung bei Mannesmann berichtet.

4) Vgl. T. Scharmann (Hg.), Lebensplanung und Lebensgestaltung junger Arbeiter, Bern und Stuttgart 1967, Tab. 29 - 30, 35 - 44, 51 und 52; Seite 197 ff.

der noch folgenden Ergebnisse zu der Auffassung, daß hier ein gesamtgesellschaftlich vermitteltes optimistisches Denken vorliegt, das dann im Verlauf der weiteren, mit dem Erlebnis ständiger betrieblicher Frustrationen verbundenen Erfahrung Modifikationen in der oben angegebenen Richtung durchmachen wird.

Positionen, deren Inhaber von legitimer Herrschaftsausübung (mit all ihren mittelbaren und unmittelbaren Konsequenzen) ausgeschlossen sind und die von jenen auch nicht als Durchgangsstufe zu betrieblichem Aufstieg empfunden werden, begünstigen also auf die Dauer (!) bei den betreffenden Individuen eine ganz bestimmte selektive, nämlich dichotomische Wahrnehmung der sozialen Wirklichkeit. Die Wahrnehmung beeinflußt aber generell die normativen Erwartungen. Zu denken wäre etwa an die Erwartung der Anerkennung der spezifischen Leistung "des" Arbeiters als Äquivalent für sein Können und seine Anstrengungen. Die Ergebnisse von Popitz u.a. scheinen jedenfalls darauf hinzudeuten.¹⁾

Von entscheidenderer Bedeutung ist aber das aus dieser dichotomischen Wahrnehmung resultierende weitgehende Fehlen normativer, auf die Betriebshierarchie bezogener Aufstiegserwartungen.²⁾ Sie sind nicht zu verwechseln mit den perzipierten faktischen Aufstiegschancen, wenngleich auch zwischen den beiden Faktoren enge Wechselbeziehungen bestehen. Diese Tatsache hat zweierlei Wirkungen. Einmal führt sie - wie oben angedeutet - zu einer Verschärfung der strukturell vorgegebenen vertikalen Erwartungspolarisierung. In der Praxis wirkt sich das wie folgt aus: Unter normalen Umständen

1) Vgl. H. Popitz, Das Gesellschaftsbild ..., a.a.O., Seite 110 ff., Seite 237, Seite 240.

2) Da Aufstiegswünsche sich immer auf eine Bezugsgruppe (z.B. den Betrieb) beziehen, ist es durchaus möglich, daß die Arbeiter in anderen Gruppen (z.B. den Gewerkschaften) aufstiegsorientiert sind (F. Fürstenberg, Das Aufstiegsproblem ..., a.a.O., Seite 54.) Das würde dann bedeuten, daß der latent vorhandene Aufstiegswunsch sich unter den gegenwärtigen betrieblichen Verhältnissen, die sich in den subjektiven Ordnungsvorstellungen der Arbeiter - wenn auch verzerrt - widerspiegeln, nicht frei entfalten kann, oder aber - wenn er zunächst manifest war - nach dem Erlebnis verschiedenster Frustrationen wieder verkümmert.

richten sich zwar die Erwartungen der Arbeitnehmer tendentiell gegen den betrieblichen Status quo oder gegen technische und organisatorische Änderungen, die ja von der Betriebsleitung durch deren (formalen und nicht formalen) Einfluß in der von ihr gewünschten Identität garantiert werden; diese Erwartungen sind aber zu einem nicht geringen Teil nur latent vorhanden und werden nur von Fall zu Fall manifest. Unter den geschilderten Bedingungen trifft diese Latenz aber zunehmend weniger zu, d.h. die Erwartungen werden immer mehr zu psychischen und somit zu sozialen Realitäten.-Die zweite Wirkung ist eine deutliche Bevorzugung der Identifikation mit den Arbeitskollegen gegenüber jener mit Betrieb und Vorgesetzten. Popitz u.a. berichten, daß die genannten Dichotomievorstellungen sich ausweiteten zu einem ausgeprägten Gemeinschaftsgefühl oder Kollektivbewußtsein, von dem sich auch die Facharbeiter - und gerade sie am allerwenigsten - nicht ausnehmen, und daß sie sich zum zweiten in der Tendenz auswirkten, ganz undifferenziert zu unterscheiden zwischen "denen da oben, die ja doch das tun, was sie wollen" und "uns, den Arbeitern, die ja doch immer die Dummen sind"¹⁾. Je größer der Betrieb ist, desto eher wird sich - entsprechend unseren obigen Thesen - diese Tendenz bemerkbar machen. Ehe wir den hier skizzierten Gedankengang weiterverfolgen und uns auch mit den Wirkungen jener Identifikation befassen, wollen wir noch auf das Gesellschaftsbild der Angestellten kurz eingehen.

Von den Angestellten nehmen Popitz u.a. an, daß sie Gesellschaft und Betrieb hierarchisch sehen.²⁾ Ähnlich hat auch Willener festgestellt, daß generell die "unteren" Schichten der Gesellschaft sich aus antagonistischen Gruppen zusammengesetzt denken, während die "höheren" Schichten eher das Kontinuierliche und Hierarchische sehen.³⁾ Auch Neuloh kommt auf Grund verschiedener,

1 Vgl. ebenda, Seite 237 ff.

2 Ebenda, Seite 241.

3 A. Willener, Images de la société et classes sociales, Bern 1957; nach R. Dahrendorf, Dichotomie und Hierarchie, in: Derselbe, Gesellschaft und Freiheit, München 1961, Seite 165.

jedoch im einzelnen nicht näher bezeichneter Untersuchungen zu dem gleichen Resultat.¹⁾ Bestätigt wird diese These für die Angestellten auch durch eine Untersuchung von Jaeggi und Wiedemann.²⁾ - Die Betriebshierarchie ist den Angestellten (anders als den Arbeitern) ständig sichtbar und gegenwärtig: Diese Tatsache, sowie die Privilegiertheit der Angestellten (besonders auch ihr relativ hoher Informationsgrad), die starke vertikale Differenzierung ihrer Positionen, ihre vor allem auch deshalb verhältnismäßig hohen perzipierten (!) Aufstiegschancen und nicht zuletzt auch ihre beruflichen Traditionen machen die Herausbildung eines dichotomisch-kollektivistischen Gesellschaftsbildes unmöglich. Das an seiner Stelle entstehende hierarchische Gesellschaftsbild führt zu einer Ausrichtung der Erwartungen auf Statusmerkmale und besonders auf den betrieblichen Aufstieg. Eventuell latent vorhandene vertikale Erwartungspolarisierungen können sich unter den geschilderten Bedingungen nur schlecht entfalten. Weiterhin bedeutet die Aufstiegs- und Statusorientiertheit der Angestellten eine individualistische Prägung ihres Handelns. Eine Identifikation mit dem Betrieb ist daher wahrscheinlicher als eine mit den Arbeitskollegen.

Das hierarchische (bzw. das dichotomische) Denken, sowie das daraus resultierende Fehlen (bzw. Vorhandensein) von Aufstiegs- und Statusorientiertheit ermöglichen also eine Identifikation vorzugsweise mit dem Betrieb (bzw. mit den Arbeitskollegen). Wichtig ist nun dabei die - im nächsten Abschnitt noch näher zu erläuternde - Grundüberlegung, daß die Identifikation des Individuums mit dem Betrieb potentielle Diskrepanzen zwischen den von ihm wahrgenommenen Arbeitsbedingungen und seinen auf sie bezogenen Erwartungen ganz oder zum Teil verhindert oder vorhandene zum mindesten abschwächt. Identifikation manifestiert sich dabei in der "Tendenz

1) O. Neuloh, a.a.O., Seite 185 ff.

2) Vgl. U. Jaeggi und H. Wiedemann, Der Angestellte in der Industriegesellschaft, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1966, Seite 148 ff.

des Individuums, die Gruppe als 'seine' Gruppe zu betrachten, das Wohlergehen der Gruppe als 'sein' Wohlergehen, die Erfolge der Gruppe als 'seine' Erfolge"¹⁾. Identifikation mit einer Gruppe bedeutet daher eine höhere Zufriedenheit des Individuums mit der Gruppe²⁾ und damit das Nichtwahrnehmen oder Bagatellisieren der oben genannten Diskrepanzen. Dem Satz Dahrendorfs: "Das hierarchische Gesellschaftsbild bietet sich an als Ideologie der Zufriedenheit und Beharrung; (...) das dichotomische Gesellschaftsbild dient als Ausdruck für Unzufriedenheit und dem Wunsch nach einem Wandel des Status quo"³⁾ ist also - nach Maßgabe dieser Überlegungen - grundsätzlich zuzustimmen. -

Untersuchungen zu den zuletzt genannten Thesen sind, soweit wir sehen, nur spärlich vorhanden. Das gilt ganz besonders für vergleichende Studien über die unterschiedlichen normativen Aufstiegs-erwartungen von Arbeitern und Angestellten. Wilhelm stellte in einem Betrieb mit 1 300 Beschäftigten fest, daß bei den Arbeitern etwa 50 %, bei den Angestellten dagegen etwa 70 % eine höhere Position anstrebten.⁴⁾ Es muß aber betont werden, daß der Wunsch nach einer "höheren" Position sehr verschiedene Inhalte haben kann, die von diesem Autor nicht berücksichtigt wurden. Als Begründung für die Annahme einer Beförderung gaben z.B. die in der Mannesmann-Untersuchung befragten Arbeiter (70 % von ihnen würden eine Beförderung annehmen) am häufigsten die finanzielle Verbesserung an;⁵⁾ auf Funktionen basierender Status und vor allem Karrieredenken scheinen also bei den Arbeitern nur eine untergeordnete Rolle zu spielen. Es ist anzunehmen, daß Angestellte dagegen eine Beförderung eher unter dem Bezugsrahmen eines funktionsmäßigen Aufstiegs, d.h. also der Karriere sehen. Für die

1) D. Krech und R.S. Crutchfield, a.a.O., Seite 413. - Der Begriff der "Integration", der häufig an Stelle von "Identifikation" gebraucht wird, erscheint uns etwas mißverständlich.

2) Vgl. ebenda, Seite 412.

3) R. Dahrendorf, Dichotomie und Hierarchie, a.a.O., Seite 169.

4) Vgl. W. Wilhelm, Fluktuation und Absentismus, Dissertation Mannheim 1964, Seite 172.

5) Vgl. Betriebsklima, a.a.O., Seite 61.

Aufstiegsorientiertheit der Angestellten scheint auch eine Untersuchung von Mann und Baumgartel zu sprechen, die jene Faktoren untersuchten, die bei Arbeitern und Angestellten am meisten für das Fehlzeitenverhalten verantwortlich waren.¹⁾ Bei beiden Gruppen stand die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten im Vordergrund, bei den Angestellten folgten dann Status und Aufstiegsmöglichkeiten, bei den Arbeitern dagegen die aus ihrer Tätigkeit gezogene Befriedigung. - Obwohl die Aufstiegsmöglichkeiten in den von Pirker u.a. untersuchten Werken von den Arbeitern fast durchweg als sehr schlecht eingeschätzt wurden, wiesen besonders die "jüngeren Arbeiter der Werkseintritte nach 1945 keine akute Unzufriedenheit gegenüber dem Aufstieg im Werk" auf.²⁾

Die These vom Zusammenhang zwischen Aufstiegsorientiertheit bzw. der Perzeption von Aufstiegchancen (beide Faktoren stehen ja in enger Wechselbeziehung) einerseits und Identifikationsrichtung andererseits sowie jene von der Angleichung der normativen Erwartungen an die realen Arbeitsbedingungen im Falle der Identifikation mit dem Betrieb werden von mehreren Untersuchungen bestätigt. In der Untersuchung Pirkers und seiner Mitarbeiter ergaben sich eindeutige Korrelationen zwischen der Einschätzung der Aufstiegsmöglichkeiten, der Arbeitsplatzzufriedenheit und der Einschätzung der Arbeitsplatzsicherheit, wobei für jene, die keine Aufstiegsmöglichkeiten sahen, "die Beurteilung des Aufstiegs weitgehend Ausdruck ihrer schlechten Position im Werk und des Fehlens einer beruflichen Perspektive" war.³⁾ Die Autoren glauben sogar, wegen der starken Wichtigkeit dieser Beziehung sagen zu können, daß diese drei Faktoren "als typische Merkmale der Integriertheit bzw. Nichtintegriertheit einzelner Gruppen (...) (in den Betrieben, der Verfasser) genommen werden müssen".⁴⁾ Aus der Tatsache,

1) Vgl. F. Mann und H. Baumgartel, Absences and Employee Attitude in an Electric Power Company, Human Relation Program Series 1, Report No. 2, 1952; nach H. Paul, Krankenstand und Unfall, in: H. Stirn und H. Paul (Hg.): Der Aussagewert des Krankenstandes, Frechen/Köln 1963, Seite 53.

2) T. Pirker u.a., a.a.O., Seite 315.

3) Ebenda, Seite 316.

4) Ebenda, Seite 408.

daß nur Arbeitergruppen mit überdurchschnittlich hoher Qualifikation Aufstiegschancen sehen, schließen sie - wohl etwas übereilt - "daß die positive Einschätzung des Aufstiegs auch Ausdruck einer umfassenden Betriebszufriedenheit ist"¹⁾. Es zeigte sich ferner, daß jene Arbeitergruppen, die dem Werk am meisten oppositionell gegenüberstanden, am wenigsten Aufstiegsmöglichkeiten sahen; die Autoren glauben deshalb, daß "die Einstellung zum Aufstieg die größere oder geringere Anerkennung der Positionsdifferenzierung im Werk ausdrückt"²⁾. Diese Ergebnisse würden unsere These vom Zusammenhang zwischen der Stellung im Betrieb, dem Wahrnehmen von Aufstiegschancen und der Identifikation stützen.

Zwei amerikanische Untersuchungen zeigen den Vorgang etwas deutlicher auf. Stone, Collins, Dalton und Roy untersuchten einen Verkaufsbetrieb und eine Fabrik, die beide identische Anreizpläne besaßen.³⁾ Die Verkäufer besaßen gute Aufstiegschancen und waren sich dessen auch bewußt; die Fabrikarbeiter dagegen sahen für sich keine Möglichkeit aufzusteigen. Es erwies sich, daß die Fabrikarbeiter ähnlich den von Popitz befragten kollektivistisch dachten; ihre Loyalität (also ihre Identifikation) galt in erster Linie den Kollegen, erst dann dem Werk. Anders die Verkäufer, von denen die eine Hälfte als ausgesprochen aufstiegsorientiert bezeichnet werden konnte, während die andere Hälfte zwar Aufstiegschancen sah, aber sie nicht ausnutzen wollte oder konnte. Die erste Gruppe zeigte eine eindeutige Loyalität zum Betrieb, individualistisches Denken und auch eine Tendenz, sich in ihren Meinungen und Orientierungen den Vorgesetzten anzugleichen. Auch die zweite Verkäufergruppe verhielt sich individualistisch, was sich nach Meinung des Autors schon durch das bloße Vorhandensein von Aufstiegschancen erklären läßt.

) T. Pirker u.a., a.a.O., Seite 317.

) Ebenda.

) R.C. Stone, Mobility Factors as They Affect Workers Attitudes and Conduct Toward Incentive Systems, in: Am. Soc. Rev., Vol. 17, No. 1, Seite 58 ff.

Kipnis untersuchte das Verhältnis zwischen den perzipierten Aufstiegschancen und bestimmten Einstellungen zur Organisation bei 123 Navy-Unteroffizieren, die er, je nach der Stärke der perzipierten Aufstiegschancen, in vier Gruppen einteilte.¹⁾

Nach Angabe des Autors bestehen zwischen der Navy und einem Industriebetrieb Ähnlichkeit im Hinblick auf die pyramidenartige Autoritätsstruktur, die Notwendigkeit des Wettbewerbs um die Beförderung u.ä. Die Unteroffiziere mit geringen perzipierten Aufstiegschancen zeigten eine weniger günstige Einstellung zu eventuellen Veränderungen ihrer Tätigkeit als jene mit hohen Chancen. Die Einstellung zu den Vorgesetzten - und das bedeutet: die Diskrepanz zwischen wahrgenommenem und erwünschtem ("erwartetem") Verhalten der Vorgesetzten - war signifikant ungünstiger bei den Unteroffizieren mit den niedrigsten Aufstiegschancen. Im übrigen zeigte sich auch in dieser Untersuchung der Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein bzw. Nichtvorhandensein von wahrgenommenen Aufstiegschancen und individualistischem bzw. kollektivistischem Denken. -

March und Simon weisen jedoch mit Recht darauf hin, daß unter bestimmten Bedingungen - nämlich dann, wenn nicht normative Aufstiegserwartungen, sondern andere Standards Kriterien des Erfolgs sind - auch bei geringen oder nicht existierenden vertikalen Mobilitätschancen Identifikation mit der Organisation möglich ist.²⁾ Das zeigt sich besonders bei den Arbeitern, bei denen ja - anders als bei den Angestellten - der Aufstieg nicht das zentrale Erfolgskriterium ist, sei es, weil bei ihnen a priori andere Wertvorstellungen herrschen, oder sei es, weil die Enttäuschung ehemals vorhandener Aufstiegswünsche bei einzelnen Arbeitern die normativen Erwartungen reduzierten. Pirker und Mitarbeiter fanden in den von ihnen untersuchten Betrieben eine Gruppe von meist älteren Arbeitern mit langjähriger Werkszugehörigkeit, deren

1) D. Kipnis, Mobility Expectations and Attitudes toward Industrial Structure, in Human Relations, Vol. XVII, 1964, No. 1, Seite 57 ff.

2) J.G. March und H.A. Simon, a.a.O., Seite 74.

Aufstiegserwartungen zwar nicht erfüllt worden waren,¹⁾ die aber dennoch eine hohe Identifikation mit dem Betrieb aufwiesen und durch das "Fehlen jeder grundsätzlichen Kritik an den betrieblichen Institutionen (und) der betrieblichen Politik" auffielen.²⁾ Ursache war ihre Privilegiertheit, besonders bezüglich der Arbeitsplätze (interessante, leichtere und verantwortungsvollere Arbeit) und der Bezahlung.³⁾

Die schon zitierte Betriebsklima-Untersuchung aus dem Bereich der Mannesmann-AG bestätigte diesen Befund.⁴⁾ Auch hier führte die Bevorzugung der älteren Arbeiter mit langer Werkszugehörigkeit zu höherer Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Betrieb.

Wie oben bereits angedeutet, beeinflussen noch zwei weitere Faktoren unabhängig von der Stellung des Individuums im Betrieb dessen normative Erwartungen. Die erste Einflußrichtung haben wir bereits im Abschnitt über den Großbetrieb behandelt: Je größer der Betrieb ist, desto weniger wird sich das Individuum mit ihm identifizieren und desto stärker werden sich Diskrepanzen zwischen den normativen Erwartungen der Arbeitnehmer und den realen wahrgenommenen Arbeitsbedingungen bemerkbar machen. Ein ähnlicher Zusammenhang gilt für die Betriebszugehörigkeitsdauer: Je länger ein Individuum nämlich in einer Organisation bleibt, je mehr es also in ihr interagiert, desto mehr Bedürfnisse wird es in ihr befriedigen können und desto mehr wird es sich mit der Organisation identifizieren.⁵⁾

II Der allgemeine Ansatz der Entstehung der Probleme

1. Die Diskrepanz zwischen den Arbeitsbedingungen und den Erwartungen der Arbeitnehmer und ihre Folgen.

Personalpolitische Probleme des inneren betrieblichen Gleichgewichts

1) T. Pirker u.a., a.a.O., Seite 315.

2) Ebenda, Seite 385.

3) Ebenda, Seite 382 ff.

4) Vgl. Betriebsklima, a.a.O., Seite 58 f.

5) Vgl. J.G. March und H.A. Simon, a.a.O., Seite 74.

wie Konflikte, Fluktuation, Fehlzeiten etc. wurden lange Zeit hindurch nur auf ungünstige physische (z.T. auch soziale) Arbeitsbedingungen, auf "falsches" Verhalten der Vorgesetzten oder auf bestimmte Grunddispositionen der Arbeitnehmer zurückgeführt. Die Erwartungen der Organisations- (oder Betriebs-) Mitglieder dagegen blieben unberücksichtigt. So nimmt z.B. Dahrendorf an, die Unterdrückung von Konflikten (also ein Element sozialer Arbeitsbedingungen) müssen deren Gewaltsamkeit eo ipso auf die Dauer steigern¹⁾, und French glaubte bei seinem bekannten Experiment in einer Textilfabrik, auf das wir noch zurückkommen werden, "participation in decision" müsse stets die Zufriedenheit der Arbeitnehmer vergrößern²⁾. Heute jedoch geht man immer mehr dazu über, auch die Erwartungen der Arbeitnehmer in die Analyse einzubeziehen. In der deutschen Betriebssoziologie wird diese Sichtweise von einigen Autoren schon seit längerer Zeit mehr oder weniger explizit angewandt.³⁾

Es wurde bereits angedeutet, daß in dieser Arbeit die Diskrepanz⁴⁾ zwischen den Arbeitsbedingungen und den auf sie bezogenen Erwartungen der Arbeitnehmer als ein grundlegender Faktor für die Entstehung personalpolitischer Effizienzprobleme behandelt werden soll⁵⁾. Die Operationalisierung des Ausmaßes einer derartigen Diskrepanz ist zum Teil (z.B. bei auf die Lohnhöhe

-
- 1) R. Dahrendorf, Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts, in: Derselbe, Gesellschaft und Freiheit, a.a.O., Seite 226.
 - 2) Vgl. J.R.P. French, Laboratory and Field Studies of Power, in: R.L. Kahn und E. Boulding (Hg.), a.a.O., Seite 35 ff.; und L. Coch und J.R.P. French, Overcoming Resistance to Change, in: E. Maccoby, T. Newcomb und E. Hartley (Hg.): Readings in Social Psychology, New York 1958, Seite 233 ff.
 - 3) So z.B. L. v. Friedeburg, a.a.O., bes. Seite 16 ff.; - T. Pirker u.a., a.a.O., z.B. Seite 364; - Neuerdings auch in der Berufssoziologie H. Daheim, a.a.O., z.B. Seite 203 ff. Daheim spricht allerdings von "Orientierungen".
 - 4) Wir meinen damit stets eine negative Diskrepanz im Sinne einer unangenehmen Enttäuschung.
 - 5) Wenn im weiteren Verlauf der Arbeit abgekürzt von "Diskrepanz" die Rede ist, so geschieht dies immer in dem hier festgelegten Sinn.

bezogenen Erwartungen) leicht möglich, zum Teil (vor allem bei Erwartungen, die sich auf das Herrschaftsverhalten beziehen) etwas schwieriger, aber dennoch praktikierbar. Am Beispiel des autoritären Führungsstiles sei dies kurz erläutert. Angenommen, ein Arbeitnehmer A erwartet, daß sein Vorgesetzter V die Chance haben sollte, nur n seiner Verhaltensbereiche mit einer Sicherheit von $m\%$ zu beeinflussen.¹⁾ Weiter sei angenommen, daß A mit hoher Dringlichkeit entweder auf ein bei V monopolisiertes materielles oder immaterielles Gut angewiesen ist oder aber bestimmten unerwünschte Handlungen V's nur unter bestimmten, von V festgesetzten Bedingungen vermeiden kann, und daß deswegen V $n+x$ Verhaltensbereiche des A mit einer Wahrscheinlichkeit von $(m+y)\%$ beeinflussen kann. Das Ausmaß der Diskrepanz läßt sich dann mit $y \cdot x$ angeben. - Aufgabe der weiteren Erörterungen ist es, jene Voraussetzungen darzustellen, die gegeben sein müssen, damit eine objektiv vorhandene Diskrepanz zu einer ganz bestimmten, als (kurz- oder langfristiges) Problem zu qualifizierenden Handlung führt.

Die Diskrepanz muß zunächst erst einmal vom Individuum bewußt oder vorbewußt wahrgenommen werden. Bedingung dafür ist, daß ihr Ausmaß eine bestimmte Schwelle überschreitet, daß das Individuum entsprechende Informationen erhält, daß sein Wissensstand dazu ausreicht, eine adäquate Verbindung zwischen diesen Informationen und seinen Erwartungen zu ziehen und daß ihm schließlich diese Verknüpfung als erlaubt erscheint.²⁾ Wie wir sahen, kann eine Identifikation mit dem Betrieb je nach ihrem Grad die Wahrnehmung von Diskrepanzen verhindern oder das wahrgenommene Ausmaß

1) Die "Domäne" der Macht (vgl. oben Seite 23) ist hier aus naheliegenden Gründen wohl kaum relevant.

2) Diese Variablen entsprechen in etwa den Begriffen "salience", "specificity" und "justification" bei Zoltschan und Hirsch, die mit ihnen die Bedingungen für die Artikulation von Begründnissen darstellen wollen. (Vgl. G.K. Zoltschan und Hirsch, Working Papers in the Theory of Institutionalization, in: Dies. Iben, Explorations in Social Change, New York 1964, Seite 89 ff.)

verringern. Das bedeutet jedoch nicht, daß das hieraus resultierende Verhalten keine Probleme für den Betrieb in sich birgt. Unsere Erörterungen im ersten Kapitel machten deutlich, daß ein allzu konformes Verhalten die Anpassung des sozialen Systems an die Umwelt erschwert (vgl. das Beispiel der wegen zu geringer Fluktuation überalterten oder sonstwie ungeeigneten Belegschaft). Wir wollen uns jedoch im weiteren auf die bereits besser erforschten, auch äußerlich als Abweichung vom "erwünschten" Verhalten erkennbaren Reaktionen der Arbeitnehmer konzentrieren.

Damit eine bewußt oder vorbewußt wahrgenommene Diskrepanz zu einer ganz bestimmten Aktion eines oder mehrerer Individuen führt, müssen weitere Bedingungen gegeben sein, und zwar zunächst eine generelle, nämlich die relative Wichtigkeit der enttäuschten Erwartung¹⁾ und eine ganze Reihe von spezifischen, für die jeweilige Wahl von Handlungsalternativen relevanten Variablen. Zollschan und Hirsch bezeichnen die erstgenannte Bedingung mit "valence".²⁾ Als weitere Bedingungen für die Aktion geben sie an: "Application", d.h. die Kenntnis der für das Ziel (bei uns: für die spezifische Aktion) adäquaten Technik und "legitimation", d.h., daß die betreffende Handlungsweise dem Individuum als gerechtfertigt erscheinen muß;³⁾ diese Faktoren sind also als spezifische Variablen anzusehen. Bei der Analyse der einzelnen Handlungsalternativen werden wir eine Reihe weiterer spezifischer Variablen einführen, wie z.B. die Existenz von außerbetrieblichen Alternativen oder der Zusammenhalt der Arbeitsgruppen. Da die Arbeitsbedingungen und die Erwartungen der Arbeitnehmer keine zufälligen Gegebenheiten, sondern vielmehr strukturiert sind, und da - wie wir noch sehen werden - für die übrigen Variablen das gleiche gilt, müssen auch die aus ihnen resultierenden Handlungen tendentiell in bestimmten typischen Bahnen verlaufen.

Eine nach Maßgabe der obigen Kriterien wahrgenommene Diskrepanz zwischen Arbeitsbedingungen und Erwartungen stellt nun

1) Hierzu nähere Ausführungen am Schluß dieses Abschnitts.

2) G.K. Zollschan und W. Hirsch, a.a.O.

3) Ebenda.

zweifelloos ein Frustrationserlebnis dar, da ja "der Weg zum Ziel blockiert und die zugrunde liegende Spannung ungelöst ist".¹⁾ Das Frustrationserlebnis ist dabei zu trennen von der Frustrationssituation, nämlich der objektiv vorhandenen Diskrepanz. Wie wir oben sahen, erleben Individuen mit verschiedenen Identifikationsgraden die gleiche Frustrationssituation in verschiedenem Ausmaß. Ein weiterer, das Ausmaß des Frustrationserlebnisses beeinflussender Faktor ist die individuelle Charakterstruktur²⁾, die wir in unserem Zusammenhang aber vernachlässigen können.

Unter einem Frustrationserlebnis (abgekürzt: Frustration) verstehen wir im folgenden nicht nur das bedrohungsorientierte Versagungserlebnis, sondern allgemein jede wahrgenommene Blockade von Zielen (hier: normativen Erwartungen), sei sie ganz oder teilweise, objektiv oder auch nur subjektiv unüberwindbar. Der Grad der Frustration hängt dabei nicht nur vom Ausmaß der wahrgenommenen Diskrepanz ab, sondern auch noch von einigen anderen Faktoren, auf die wir am Schluß dieses Abschnitts näher eingehen werden. Vorläufig seien diese Faktoren, aber auch das Ausmaß der Diskrepanz selbst, als konstant behandelt.

Das Individuum kann nun auf eine Frustration reagieren, indem es das blockierende Hindernis direkt angeht oder sich gegen andere, vermeintliche Hindernisse wendet, weiterhin, indem es nach Methoden sucht, das Hindernis zu umgehen, indem es das Ziel ganz aufgibt oder es durch ein mehr oder weniger gleichwertiges Ziel ersetzt.³⁾ Wenn über dieses Frustrationsmodell in der Literatur auch weitgehend Einigkeit herrscht, ist man über die begriffliche Abgrenzung der einzelnen konkreten Frustrationsreaktionen keineswegs einer Meinung. Krech und Crutchfield nennen neben der "normalen" Reaktion des Versuchs der Überwindung des Hindernisses noch die "unangepaßte" Aggression (die sich nicht gegen das

D. Krech und R.S. Crutchfield, a.a.O., Seite 50.

Vgl. A.J. Yates, Frustration and Conflict, London und New York 1962, Seite 177 und Seite 198 ff.

3) Vgl. z.B. D. Krech und R.S. Crutchfield, a.a.O., Seite 50 ff.; - Ähnlich: T.M. Newcomb, Sozialpsychologie, Meisenheim am Glan 1959, Seite 275 ff.

eigentliche Hindernis wendet), ferner Regression, Sich-zurück-ziehen, Verdrängung, Sublimierung, Rationalisierung, Autismus und Identifikation.¹⁾ - Merton nennt für den Fall einer Gesellschaft, die den Wert des individuellen Erfolges stärker betont als die Mittel, den Erfolg zu erreichen, und die auch nicht allen Individuen in gleichem Ausmaß legale Mittel zur Verfügung stellt - also einer typischen Frustrationssituation - vier Möglichkeiten von abweichendem Verhalten: Innovation (Beibehalten des Ziels unter Anwendung von zwar institutionell verbotenen, aber effizienten Mitteln); Ritualismus (Aufgabe des Ziels, aber starres, überkonformes Festhalten an den institutionalisierten Mitteln); Rückzug (Aufgabe von Zielen und Mitteln, "retreatism") und Rebellion (Ablehnung der alten Ziele und Mittel und ihre Ersetzung durch neue).²⁾

Speziell aus organisationssoziologischer Perspektive sieht Daheim vier Reaktionsmöglichkeiten auf eine Diskrepanz zwischen den Orientierungen der Organisationsmitglieder einerseits und den Rollenerwartungen sowie Sanktionen andererseits, nämlich: den Wechsel der Organisation; die Möglichkeit des Angleichens der Orientierung an die Rollenerwartung; die Neudefinition der Rollenerwartungen durch die Mitglieder, wie es z.B. bei der Leistungsbeschränkung durch Akkordarbeiter geschehen kann; und schließlich Desinteresse und Apathie: das Mitglied zieht sich innerlich von seiner Rolle zurück.³⁾

Es ist sehr schwierig, diese von den einzelnen Autoren genannten Begriffe auf einen Nenner zu bringen. Ebenso problematisch ist es, die Symptome betrieblicher Spannungen mit diesen Begriffen zu beschreiben. Der Vorschlag, der hierfür in dieser Arbeit gemacht wird, ist sicherlich noch ausbaufähig und ist auch nur als Diskussionsbeitrag gedacht. Er soll dazu dienen, das Verständnis für die aufzustellenden Hypothesen vorzubereiten. Wir gehen dabei davon aus, daß es logisch sechs Möglichkeiten gibt, auf die

1) D. Krech und R.S. Crutchfield, a.a.O., Seite 53 ff.

2) R.K. Merton, a.a.O., Seite 132 ff.

3) H. Daheim, a.a.O., Seite 204 f.

Blockierung eines Wunsches zu reagieren.

(1) Man kann versuchen, das Hindernis zu beseitigen und den erwünschten Zustand auf direktem Weg herzustellen. Das entspricht der "angepaßten Aggression" (Krech und Crutchfield) und der "Neudefinition der Rollenerwartungen" (Daheim) durch die Betriebsmitglieder. (Mertons Begriff der "Rebellion" läßt sich hier schlecht vergleichen, er liegt auf einer etwas anderen Ebene.) Entsprechende betriebliche Symptome sind: Auf den unerwünschten Zustand abzielende Beschwerden; Leistungsrestriktionen, soweit sie bewußt auf Sicherung der Lohnhöhe abzielen (wie es häufig bei Akkordarbeitern der Fall ist) und vor allem Konflikte, die um die erwünschten Arbeitsbedingungen ausgetragen werden. Wie wir weiter unten in diesem Abschnitt sehen werden, gehört aber - scheinbar paradox - auch die Leistungssteigerung hierher.

(2) Man kann versuchen, das Ziel auf anderem, nicht blockiertem Weg zu erreichen. Wenngleich ein derartiges Handeln nicht immer von den formalisierten betrieblichen Verhaltenserwartungen abweichen muß, entspricht dies etwa Mertons "Innovation". Einschlägige Verhaltensweisen sind Intrigen, Bestechungen, aber auch "Kriechen" vor dem Vorgesetzten. Personalpolitisch relevante Effizienzprobleme größeren Ausmaßes dürften sich in diesem Fall wohl nicht ergeben.

(3) Man kann den ursprünglichen Wunsch (z.B. Aufstieg im Betrieb A) aufgeben und ihn durch einen anderen ersetzen (z.B. Aufstieg in der Gewerkschaft oder im Betrieb B). Eine wichtige personalpolitisch relevante Spielart dieser Reaktion ist die Kündigung durch den Arbeitnehmer.

(4) Eine andere Verhaltensweise ist das gänzliche (oder teilweise) Aufgeben des Wunsches. Man glaubt zwar weiterhin an dessen Berechtigung, unternimmt jedoch nichts mehr zu seiner Erfüllung; auch eine Zielverschiebung findet nicht statt. Dabei kann man zwei verschiedene Möglichkeiten unterscheiden: Das Individuum kann sich aus der frustrierenden sozialen Situation ganz oder teilweise zurückziehen (Mertons "retreatism"); für den Betrieb von Bedeutung sind hier die resignierende Kündigung (d.h. man kündigt, ohne

zunächst an den neuen Arbeitsplatz bestimmte Erwartungen zu knüpfen) und die Fehlzeiten. Die zweite Möglichkeit ist "Apathie" (Daheim), die sich dann meist in opportunistischem Konformismus äußern wird; dieser Begriff zeigt eine gewisse Affinität zu Mertons "Ritualismus".

(5) Eine weitere Möglichkeit ist die blinde (nach Krech und Crutchfield: "unangepaßte") Aggression. Man wendet sich gegen Barrieren, die mit der ursprünglichen Frustration nichts oder nur indirekt zu tun haben. Gerade diese Reaktion ist im Betrieb sehr häufig. Seit dem Hawthorne-Experiment wissen wir, daß ein großer Teil der Beschwerden und Konflikte (wie z.B. Streiks) hierher gehören.¹⁾ Der manifeste Gegenstand einer Beschwerde oder eines Konflikts kann von seinem latenten Gegenstand erheblich abweichen.

(6) Schließlich kann das Individuum die Frustration auch verdrängen. Die Diskrepanz wird gar nicht erst wahrgenommen oder gleich wieder vergessen. Hierher gehört wohl z.T. die "Angleichung der Orientierungen an die Rollenerwartungen." (Daheim). Diese Angleichung kann zwar, sie muß aber nicht auf Verdrängung beruhen. Ein derartiges Verhalten kann, wie wir sahen, die Folge einer starken Identifikation mit dem Betrieb sein. Ihre Problematik wurde bereits wiederholt erörtert. Eine mögliche Spielart dieser Reaktion dürfte auch hier ritualistisches Verhalten (Merton, Dubin²⁾) sein, also Überkonformität mit den Verhaltenserwartungen.

Es ist im übrigen klar, daß nicht alle Reaktionen auf betriebliche Frustration auch personalpolitisch relevant sind. So kann sich die Aggression auch zum Teil in der Familie auswirken oder eine frustrierte Aufstiegserwartung kann unter Umständen auf den Kauf eines teuren Wagens umgeleitet werden. Wir glauben jedoch, diese Reaktionen vernachlässigen zu können, da sie zum ersten meist nur

1) Vgl. F.J. Roethlisberger und W.J. Dickson, a.a.O., Seite 258 ff. und S. 358 ff.

2) R. Dubin, Deviant Behavior and Social Structure: Continuities in Social Theory, in: Am. Soc. Rev., Vol. 24, 1959, No. 2, Seite 147 ff.

Begleiterscheinungen zu betrieblich relevanten Reaktionen sind und da zum anderen anzunehmen ist, daß auf betriebliche Frustrationen wenigstens zum Überwiegenden Teil auch im Betrieb reagiert wird. Der weitere Verlauf der Arbeit wird zeigen müssen, ob dieses Vorgehen gerechtfertigt ist.

Wir wollen nun sehen, ob die Ergebnisse vorliegender Untersuchungen die These bestätigen können, daß eine wahrgenommene Diskrepanz zwischen den Arbeitsbedingungen und den auf sie bezogenen Erwartungen tatsächlich eine Frustration darstellt, insbesondere, ob sie sich in den erwähnten Reaktionen wie aggressiven Handlungen, Kündigungen, Fehlzeiten etc. niederschlägt, ohne daß jedoch schon die spezifischen, zu den einzelnen Reaktionen führenden Bedingungen untersucht werden sollen. Am besten erforscht ist bisher jener Faktor, den wir mit "herrschaftsverhalten" bezeichnet haben. Zunächst sei aus der Fülle der Untersuchungen ein eindrucksvolles Experiment von Horwitz herausgegriffen.¹⁾ Jede Versuchsperson entwickelte dabei für sich die Lösung eines Problems mit vielen Lösungsmöglichkeiten. Anschließend mußte sie mit einer anderen Person das Problem gemeinsam lösen, wobei die Rolle des Vorgesetzten und des Untergebenen vom Versuchsleiter festgelegt wurde. Dabei gab es zwei Möglichkeiten: Der Vorgesetzte konnte -z.T. ohne Wissen des Untergebenen - instruiert werden, die Entscheidungen allein zu treffen oder aber dem Untergebenen gleichen Einfluß einzuräumen. Beim Untergebenen wurden jedoch z.T. falsche (d.h. zu negative oder zu positive) normative Erwartungen gegenüber dem Verhalten der Vorgesetzten geweckt (expected weight). Danach wurden ihnen Fragen vorgelegt, mit deren Beantwortung ihre Einstellung zu den Vorgesetzten und das Ausmaß des Widerstands und der Feindseligkeit gegen sie gemessen wurde. Die Antworten wurden nach einer Skala von 9 Punkten bewertet, wobei 9 die für die Vorgesetzten günstigste Haltung war. Das Ergebnis ist in der auf Seite 93 folgenden Tabelle wiedergegeben.

1) Vgl. M. Horwitz, Managing Hostility in the Laboratory and the Refinery, in: R.L. Kahn und E. Boulding, (Hg.), a.a.O., Seite 77 ff.

Tabelle 2: How Reduction of Expected Weight in Decision-Making Affects Hostility ¹⁾

Expected Weight		Actual Weight	Subordinate's Rating of Superior			Subordinate's Rating of Solution	
Superior	Subordinate		Compliant vs. resistant	fair vs. arbitrary	liking vs. hostility	Goodness of solution	Willingness to defend solution
0,5/0,5	1 /0	0,5/0,5 (increase)	6,7	6,8	8,0	7,5	7,5
0,5/0,5	0,5/0,5	0,5/0,5 (same)	5,8	6,5	7,5	7,0	7,7
1 /0	1 /0	1 /0 (same)	5,8	7,2	8,2	7,7	7,2
1 /0	0,5/0,5	1 /0 (reduction)	3,7	4,5	5,2	4,5	5,2

Die Tabelle zeigt einen deutlichen Anstieg von Feindseligkeit und Widerstand gegen die Vorgesetzten bei einer wahrgenommenen negativen Diskrepanz ("reduction") zwischen dem tatsächlichen Verhalten der Vorgesetzten und dem Verhalten, das die Untergebenen erwarteten und auf das sie Anspruch zu haben glaubten.

Bekannt geworden ist das Experiment Frenchs in einer amerikanischen Textilfabrik.²⁾ In diesem Betrieb, in dem French Personalleiter war, herrschten trotz sozialer und gewerkschaftsfreundlicher Einstellung der Werksleitung hohe Fluktuation, niedrige Leistungen und eine auffallende Aggressivität gegen die Vorgesetzten. French versuchte, diese Probleme durch eine Veränderung des Herrschaftsverhaltens zu eliminieren. Zu diesem Zweck wählte er drei Gruppen aus, die bei einer der (in jenem Betrieb häufigen) technischen Neuerungen verschieden behandelt wurden. Die erste Gruppe ("no participation")

1) M. Horwitz, a.a.O., Seite 80.

2) J.R.P. French, a.a.O.; auch: L. Coch und J.k.P. French, a.a.O.

wurde wie bisher behandelt, d.h. sie wurde über die bevorstehende Änderung rechtzeitig, offen und ausführlich informiert. Die zweite Gruppe - es handelte sich um mehrere Arbeitsgruppen - wurde in der gleichen Weise informiert, durfte aber darüber hinaus Vertrauensleute aus ihrer Mitte wählen, die gemeinsam mit dem Management über die Probleme der Umstellung verhandelten und auch bei der Festsetzung der Akkordsätze mitsprachen ("participation through representation"). Die dritte Gruppe bestand aus zwei Arbeitsgruppen zu je sieben bzw. acht Arbeiterinnen. Sie wurden an der Ausarbeitung der neuen Regelung einzeln und voll beteiligt.¹⁾

Die "No-participation-Gruppe" zeigte (wie alle anderen Gruppen) nach Einführung der Neuerung ein rapides Sinken der Leistung, was vor allem auf die technische Ungeübtheit zurückzuführen ist. Die Leistung stieg dann wieder und pendelte sich bei ca. 50 Einheiten pro Stunde ein. (Vor dem Experiment hatte der Leistungsstand bei allen drei Gruppen 61 bis 63 Einheiten pro Stunde betragen). Die Fluktuation, Beschwerden und die Kritik an den Vorgesetzten blieben. Ferner zeigten sich auffällige Anzeichen von Aggression gegen Vorgesetzte und Widerstand gegen den Wandel. Die Arbeitsleistung der beiden anderen Gruppen erholte sich etwas rascher, überstieg den alten Stand und stabilisierte sich bei ca. 73 Einheiten pro Stunde. Kein Mitglied der Gruppen kündigte; es herrschte hohe Arbeitszufriedenheit, in der "Total-participation-Gruppe" sogar Enthusiasmus. In den 40 Tagen, in denen die Gruppen nach der Umstellung beobachtet wurden, zeigte sich nur in der "Participation-through-representation-Gruppe" ein Fall von Aggression. Einige Monate nach dem Experiment mußte bei der Arbeit der "No-participation-Gruppe" eine neue Änderung durchgeführt werden. Diesmal wurde die Umstellung aber nach dem "Total-participation-Muster" vorgenommen. Der Erfolg war der gleiche wie bei der entsprechenden Gruppe während der ersten Umstellung, was darauf schließen läßt, daß nicht etwa unterschiedliche psychische Dispositionen der Arbeiter für die Verhaltensänderungen verantwortlich gewesen waren.

In Konsequenz unserer These nehmen wir nun an, daß diese Veränderungen keine direkte Folge der "participation" waren, wie French

1) Es wurde nicht angegeben, ob die einzelnen Gruppen voneinander isoliert wurden.

glaubte, sondern daß (mit der teilweisen Ausnahme der Leistungssteigerung¹⁾)vielmehr die verringerte oder beseitigte Diskrepanz zwischen tatsächlichem und erwartetem Vorgesetztenverhalten, soweit dieses die "participation" betrifft, den Ausschlag gab. Diese unsere Vermutung wird bestätigt durch die Wiederholung des Experiments, die French einige Jahre später in einer norwegischen Schuhfabrik unternahm.²⁾ Er führte die von den Arbeitern internalisierten Werte bezüglich des angemessenen Umfanges an "participation" - d.h. also die Erwartungen hinsichtlich des (demokratischen oder autoritären) Verhaltens der Vorgesetzten - als zusätzliche Variable ein. Er wählte neun Gruppen zu je vier Mann aus, darunter fünf experimentelle Gruppen und vier Kontrollgruppen. Letztere wurden wie bisher behandelt, bei den ersteren dagegen wandte er bei der Umstellung eine maximale "participation" an.

Bei der Arbeitsleistung zeigte sich - entgegen der Voraussage - zwischen den beiden Gruppen kein Unterschied. French stellte jedoch fest, daß in allen Arbeitsgruppen dieses Betriebes eifersüchtig auf die Einhaltung bestimmter Produktionsnormen geachtet wurde; scharfe informelle Sanktionen drohten dem Akkordbrecher. In einigen experimentellen Gruppen war - wiederum nach anfänglichem Sinken - der Fortschritt zu jener Höchstgrenze zwar schneller als in den Kontrollgruppen, stoppte aber dann abrupt. Im Verhältnis der Arbeiter zu den Vorgesetzten und im Ausmaß des Widerstands gegen den Wandel entsprach das Ergebnis demjenigen des ersten Experiments. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen wurde jedoch noch signifikanter, als French die Arbeitnehmererwartungen bezüglich der "participation" einführte. Je nachdem, ob und in welchem Ausmaß diese Erwartungen erfüllt worden waren, ergab sich ein günstigeres Verhalten der Arbeiter.

Bestätigt wird unsere These ferner von einer Untersuchung Vrooms³⁾

1) Vgl. hierzu den Abschnitt: "Probleme der Leistung".

2) Vgl. J.R.P. French, a.a.O., Seite 36 ff.

3) V.H. Vrooms, Some Personality Determinants of the Effects of Participation, Englewood Cliffs, N.J. 1960; nach J.R.P. French, a.a.O., Seite 43 ff.

In der von ihm untersuchten Population fand er kaum einen signifikanten Zusammenhang zwischen der "participation" einerseits sowie Leistung und Zufriedenheit der Betriebsmitglieder andererseits. Ein solcher Zusammenhang ergab sich erst, nachdem er als zusätzliche Variable die individuellen Erwartungen - gemessen nach der Position auf der bekannten, von Adorno u.a. entwickelten F-Skala - einführte. Bei den mehr demokratisch eingestellten Individuen betrug die Korrelation $r = + 0,50$, bei den mehr autoritär eingestellten war sie gleich Null.

Daß ein demokratischer Führungsstil dann nicht erfolgreich ist, wenn die Mitglieder einen autoritären Führungsstil erwarten, konnte auch Berkowitz in einer Untersuchung von 72 Konferenzgruppen mit je 5 - 17 Mitgliedern feststellen.¹⁾ Aus dem oben erwähnten Prinzip der "relativen Wichtigkeit der enttäuschten Erwartung" ergibt sich außerdem, daß nicht alle Enttäuschungen auch zu Reaktionen führen müssen und daß dies auch nicht in allen Situationen unterschiedslos der Fall sein muß. Dies gilt insbesondere auch für die sogenannten Führungsstile. Ob ihre Anwendung im Betrieb frustrationsrelevant ist, hängt nicht nur von den Erwartungen der Arbeitnehmer und von der jeweiligen Situation ab, sondern möglicherweise auch noch von einer Reihe anderer Faktoren,²⁾ deren Untersuchung sicher interessant wäre, aber hier zu weit führen würde. Bei der Erörterung der Leistung werden wir noch etwas näher darauf eingehen.

Diese Darlegungen lassen deutlich die Problematik der zahllosen Führungsstil-Untersuchungen erkennen. Trotzdem läßt sich aus den bisher angeführten, aber auch aus anderen³⁾ Untersuchungen entnehmen, daß zum mindesten heute und in den industrialisierten Ländern ein demokratisches und ein am Menschen orientiertes Führungsverhalten weniger personalpolitische Probleme hervorruft als

1) L. Berkowitz, Sharing leaderships in Small, Decision-Making Groups, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 48, 1953, No. 2, Seite 231 ff.

2) Z.B. vom Charakter und dem Schwierigkeitsgrad der Arbeit; vgl. R. Mayntz, Soziologie der Organisation, a.a.O., Seite 134.

3) Vgl. z.B. die weiter unten in diesem Absatz angegebene Literatur sowie A.S. Tannenbaum, a.a.O., Seite 39, außerdem ebenfalls die dort angegebene Literatur.

die diesem Verhalten entgegengesetzten Führungsstile. Autoritäre Vorgesetzte scheinen am ehesten Aggressionen auszulösen, und die Arbeitsleistung scheint unter ihrer Aufsicht zwar quantitativ, aber nicht qualitativ besser zu sein als unter demokratisch orientierten Vorgesetzten. Am niedrigsten in jeder Hinsicht scheint die Leistung unter Vorgesetzten mit Laissez-faire-Führungsstil zu sein.¹⁾ Kahn und Katz fanden bei der Auswertung mehrerer Feldstudien im Verhalten von Vorgesetzten drei Faktoren, die besonders geeignet sind, gute Leistungen zu ermöglichen.²⁾ Es handelt sich um die Fähigkeit des Vorgesetzten, sich auf seine Führungsfunktion zu konzentrieren ("to play a differentiated role"), um das Ausmaß der Delegation von Funktionen oder der Enge der Aufsicht ("closeness of supervision"; je mehr die Aufsicht sich auf Einzelheiten erstreckt, desto geringer die Leistung) und schließlich um die Arbeitnehmer-Orientiertheit im Gegensatz zur Leistungs- oder Produktionsorientiertheit. Diese beiden letzten Führungsstile wurden auch von Misumi untersucht, der zusätzlich noch eine Kombination zwischen den beiden testete:³⁾ Im Hinblick auf die Leistung und die Haltung der Versuchspersonen zu ihren Vorgesetzten erwies sich die Arbeitnehmerorientiertheit in gleicher Weise effizient wie die genannte Kombination. Die obigen Einwendungen gegen eine Verallgemeinerung dieser Ergebnisse gelten jedoch auch hier. -

Nach unseren bisherigen Ergebnissen dürfte es klar sein, daß auch die Enttäuschung anderer Erwartungen als solcher gegenüber dem Herrschaftsverhalten zu Frustrationsreaktionen führen muß. Sirota hat bei 2201 Arbeitnehmern einer großen Firma die Folgen einer

1) Vgl. R. White und R. Lippitt, a.a.O.; zur Frage, ob der Führungsstil die unabhängige oder die abhängige Variable ist, vgl. die Ausführungen im Abschnitt "Leistung".

2) R.L. Kahn und D. Katz, a.a.O.

3) J. Misumi und S. Shirakasi, An Experimental Study of the Effects of Supervisory Behavior on Productivity and Morale in a Hierarchical Organization, in: Human Relations, Vol. 19, 1966, No. 3, Seite 297 ff.

Frustration von Aufstiegswünschen erforscht.¹⁾ Je nach dem Ausmaß der Frustration - ermittelt aus den Antworten auf die Frage nach dem erwünschten bzw. faktisch erwarteten Zeitpunkt der Beförderung - teilte Sirota die Arbeitnehmer in drei Gruppen ein und fand seine Hypothese bestätigt, daß zwischen dem Grad der Frustration und dem Ausmaß der Feindseligkeit gegen Betrieb und Vorgesetzte eine positive Beziehung besteht. Das Ergebnis demonstriert die folgende Tabelle (wobei die am wenigsten feindselige Einstellung mit 5 bewertet wurde):

Tabelle 3: Promotional Frustration in Relation to Attitude Toward the Company and the Supervisor²⁾

	N	Attitude toward	
		Company	Supervisor
Satisfied	1658	4,12	4,01
moderately frustrated	228	3,96	3,56
highly frustrated	310	3,69	3,29
F:		46,41	33,30
P:		<0,01	<0,01

Die Tabelle zeigt einen deutlichen Anstieg der Feindseligkeit mit Zunahme der Frustration. Auf die übrigen Ergebnisse Sirotas werden wir am Schluß dieses Abschnittes noch eingehen. - Weitere Untersuchungsergebnisse, die die These vom Zusammenhang zwischen dem Wahrnehmen von Belohnungsdiskrepanzen und dem Auftreten betrieblich unerwünschter Verhaltensweisen stützen, die aber nicht explizit auf Frustrationsthese Bezug nehmen, werden bei der Behandlung der einzelnen personalpolitischen Probleme referiert werden. -

1) D. Sirota, Some Effects of Promotional Frustration on Employees' Understanding of, and Attitudes Toward, Management, in: Sociometrie Vol. 22, 1959, Seite 273 ff.
2) Ebenda, Seite 277.

Unsere bisherigen Erörterungen ließen bereits andeutungsweise erkennen, daß die Diskrepanzthese zwei weitere Thesen impliziert, nämlich

(1) daß alle Reaktionsarten trotz ihrer unterschiedlichen Erscheinungsformen für das Individuum funktional äquivalent, also auch wenigstens grundsätzlich gegenseitig austauschbar sind.

(2) Da die Funktion dieser Reaktionen die Reduktion psychischer Spannungen ist, wird dann, wenn bereits eine Alternative gewählt ist, die Wahrscheinlichkeit für die Wahl anderer Alternativen sinken.¹⁾

Die funktionale Äquivalenz wird zunächst bestätigt durch die alte Erfahrung, daß Betriebe oder auch Betriebsabteilungen mit hohem Krankenstand gewöhnlich auch hohe Fluktuations- und Unfallzahlen und einen niedrigen Leistungsstand aufweisen, und umgekehrt. Der Verfasser konnte während seiner Tätigkeit in der Personalabteilung eines neu gegründeten Großbetriebes beobachten, wie mit der Stabilisierung der betrieblichen zwischenmenschlichen Beziehungen alle diese zunächst negativen Symptome sich von Monat zu Monat besserten. In ähnlicher Weise hatten sich ja in der experimentellen Gruppe French's nach Einführung der "participation" die Aggressivität, die Beschwerden, die Fluktuation etc. gleichzeitig gelegt. Das bedeutet, daß die aus einer ganz bestimmten Soziallage entstehenden Diskrepanzen mit den verschiedensten Reaktionen beantwortet werden können, daß jene also funktional äquivalent sind. Weiter unten werden wir weitere Beispiele für das gemeinsame Auftreten all der genannten Erscheinungen geben.

Die Entlastungsthese, also die These, daß die Frustrationsreaktionen der Reduktion von Spannungen dienen, wird durch ein Experiment von Pepitone und Reichling bestätigt.²⁾ In diesem Experiment, auf das wir unten noch näher eingehen werden, wurden zwei

1) Vgl. D. Krech und K.S. Crutchfield, a.a.O., Seite 53.

2) A. Pepitone und G. Reichling, Group Cohesiveness and the Expression of Hostility, in: Human Relations, Vol. VIII, 1955, No. 3, Seite 327 ff.

voneinander unabhängige Gruppen durch das Verhalten des angeblichen Versuchsleiters in ihren hierauf bezogenen Erwartungen stark frustriert. Die Bedingungen waren so gestaltet worden, daß eine Gruppe ihre Aggressivität frei ausdrücken konnte, die andere dagegen kaum. Bei der ersten Gruppe nahmen die Spannung und die Feindseligkeit rasch und stetig ab, bei der zweiten blieb sie nach anfänglichem Sinken konstant.

Dieses Verhalten erinnert an das Modell der kommunizierenden Röhren: wenn ein bestimmter und tendentiell bevorzugter Weg ganz oder teilweise verspermt ist, muß (wiederum ganz oder zum Teil) ein anderer Weg gewählt werden, um die Spannung reduzieren zu können. In einem weiteren Experiment von Horwitz, auf das wir ebenfalls noch zurückkommen werden, wurde der aus einer gezielt induzierten Frustration resultierende verhaltensmäßige Ausdruck der Feindseligkeit bei einer Gruppe unterdrückt, bei anderen Gruppen dagegen ermöglicht. Die letzteren zeigten daraufhin deutliche Leistungsrestriktionen.¹⁾ White und Lippitt berichten, daß bei ihrem (bereits angeführten) Führungsstil-Experiment vier Mitglieder einer autoritär geleiteten Gruppe freiwillig ausschieden, und zwar taten sie das während einer Periode, in der keine offene Rebellion stattfand. - Als Ende 1967 zum ersten Mal seit längerer Zeit in der Bundesrepublik wieder eine relativ hohe Arbeitslosigkeit herrschte und infolgedessen die Fluktuations- und Krankenzahlen sanken, konnte der Verfasser in dem erwähnten Betrieb eine gegenüber früher auffällig gehäufte Zunahme von irrationalen Aggressionsakten gegen Vorgesetzte feststellen. Gleichzeitig stiegen die Unfallziffern, was wohl darauf zurückzuführen ist, daß sich hier eine Möglichkeit des zeitweiligen Rückzugs aus der Arbeitssituation bot, ohne daß - wie es z.B. bei krankheitsbedingten Fehlzeiten der Fall war (der Krankenstand war rapide gesunken) -

1) I. Horwitz, The Veridicality of Liking and Disliking, in: R. Tagari und L. Petrullo (Hg.): Person Perception and Interperson Behavior, Stanford 1958; nach: H.A. Shepard, Responses to Situations of Competition and Conflict, in: R.L. Kahn und E. Boulding, a.a.O., Seite 127 ff.

negative Sanktionen von der Betriebsleitung zu befürchten waren.¹⁾ Auch die ungewohnte Gewalttätigkeit bei dem damaligen Streik in der Gummiindustrie scheint auf diesen Mechanismus zurückzugehen. - Schließlich sei noch die Untersuchung von Hill und Trist in einem englischen Großbetrieb angeführt, die sich über vier Jahre erstreckte und u.a. die gegenseitige Substitution von Fluktuation und Fehlzeiten bei fortschreitender Dauer der Betriebszugehörigkeit feststellte.²⁾ Die Autoren konnten für das erste Jahr der Betriebszugehörigkeit eine zunehmende Substitution des Kündigungsweges durch den Fehlzeitenweg und für die folgenden Jahre eine Substitution der vom Betrieb nicht sanktionierten (d.h. nicht genehmigten) durch sanktionierte Fehlzeiten feststellen. -

Das Ausmaß der wahrgenommenen Diskrepanz sowie die weiteren, den Grad der Frustration beeinflussenden Variablen, damit aber auch der Grad der Frustration selbst wurden bisher als konstant behandelt. Der Grad der Frustration (ausgedrückt im Grad der Feindseligkeit) ist in unserer Theorie eine Funktion von vier Variablen, nämlich dem Zustand der Arbeitsbedingungen, dem Grad ihrer Sanktion durch Betriebsleitung und Vorgesetzte (ausgedrückt in der Macht und der Bereitschaft, den Status quo bzw. eine durch die Betriebsleitung induzierte Änderung des Status quo in ihrer Identität zu garantieren), der Richtung der Arbeitnehmererwartungen, sowie der relativen Wichtigkeit, die die Erwartung für den einzelnen hat. Hieraus lassen sich nun vier Hypothesen formulieren (vgl. auch Fig. 2 auf der folgenden Seite).

1) Diese Beobachtungen haben übrigens den Verfasser zu dem Thema der vorliegenden Arbeit angeregt.

2) J.M.M. Hill und E.L. Trist, Changes in Absences and other Absences with Length of Service, in: Human Relations, Vol. VIII, 1955, No. 2, Seite 121 ff.

Fig. 2: Die den Grad der Frustration beeinflussenden Variablen



Bezeichnung: F - Grad der Frustration EAn - Erwartungen der Arbeitnehmer
D - Ausmaß der Diskrepanz Ab - Zustand der Arbeitsbedingungen

Die Länge des Pfeils gibt jeweils den Grad der Frustration, den Grad der relativen Wichtigkeit bzw. den Grad der Sanktion an.

(1) Der Grad der Feindseligkeit ist direkt proportional zum Ausmaß der wahrgenommenen Diskrepanz. Diese Hypothese wird bestätigt durch die bereits zitierte Untersuchung Sircas.¹⁾

(2) Der Grad der Feindseligkeit ist direkt proportional zur Anzahl der wahrgenommenen gleichartigen Diskrepanzen. Allgemein formuliert "The strength of instigation to aggression will vary directly with the number of frustrated response sequences"²⁾ wird diese These durch Untersuchungen von Finch und Palmer bestätigt.³⁾ Sie ist nichts anderes als eine allgemeine Formulierung jener Einsichten, die wir im letzten Abschnitt unter Punkt (2) gewannen: je häufiger das Individuum im Laufe der Zeit durch die betriebsspezifischen Arbeitsbedingungen in Bezug auf seine durch die Gesamtgesellschaft (bzw. durch seine Position in Arbeitsorganisation und Autoritätsstruktur) geprägten Erwartungen enttäuscht wird, desto größer werden die von ihm im Einzelfall wahrgenommenen Diskrepanzen auf die Dauer sein. Wir haben diesen Zusammenhang oben am Beispiel der Arbeiter aus Ithica demonstriert.

1) Vgl. oben Seite

2) J. D. Sircas, ... 11.
Ebenda.

(3) Der Grad der Feindseligkeit ist direkt proportional zum Grad der Sanktion der Arbeitsbedingungen durch Betriebsleitung und Vorgesetzte. Die These wird in allgemeiner Form ("The strength of instigation to aggression will vary directly with the degree of interference with the frustrated response"¹⁾) bestätigt durch Untersuchungen von Graham u.a. und von McClelland und Apicella.²⁾

(4) Der Grad der Feindseligkeit ist direkt proportional zur relativen Wichtigkeit, die die betreffende Erwartung für den Arbeitnehmer hat. Auch diese These wird, allgemein formuliert ("The strength of instigation to aggression will vary directly with the strength of instigation to the frustrated response"³⁾), bestätigt durch Untersuchungen von Sears und Sears, von Haner und Brown, sowie wieder von Finch.⁴⁾

Die betriebssoziologische Relevanz dieser Thesen wird sich im weiteren Verlauf der Arbeit zeigen müssen. Im übrigen soll im folgenden grundsätzlich wieder von der Konstanz der "relativen Wichtigkeit der Arbeitnehmererwartungen" sowie des "Grades der Sanktion der Arbeitsbedingungen durch Betriebsleitung und Vorgesetzte" ausgegangen werden, es sei denn, daß ausdrücklich auf diese Faktoren Bezug genommen wird.

Nachzutragen bleibt noch, daß die Wahrscheinlichkeit des Auftretens sowie die Intensität der Frustrationsreaktionen (also des Konflikts, der Mobilitätsbereitschaft, der Leistungsrestriktion etc.) *n i c h t* unbedingt proportional sind zum Grad der Frustration und zum Grad der Feindseligkeit. Vielmehr werden - wie die Ausführungen dieses Abschnitts teilweise schon erkennen ließen - bei Zunahme der Frustration und bei gleichbleibendem Sanktionsgrad der Arbeitsbedingungen durch die Betriebsleitung zunächst die Wahrscheinlichkeit und die Intensität *j e n e r* Reaktionen steigen, die versuchen, den erwarteten Zustand direkt durchzusetzen, also die Wahrscheinlichkeit und die Intensität des Konflikts und der Leistungsbereitschaft. Welche dieser beiden Reaktionen wiederum gewählt wird, hängt ab

1) A.J. Yates, a.a.O., Seite 69.

2) Vgl. ebenda, Seite 69 ff.

3) Ebenda, Seite 68.

4) Vgl. ebenda, Seite 68 f.

vom Grad der Identifikation mit dem Betrieb, von der Art der frustrierenden Arbeitsbedingungen, aber auch von anderen Faktoren, auf die wir noch eingehen werden. Je mehr sich der Arbeitnehmer mit dem Betrieb identifiziert, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß er den Konflikt wählen wird. Die Art der Arbeitsbedingungen ist insofern von Bedeutung, als es Arbeitsbedingungen gibt, die - wie z.B. die Aufstiegschancen - sich nicht durch Widerstand verändern lassen und die nur durch Verstärkung der Leistung für den einzelnen verbessert werden können. Erst, wenn dann die Frustration (oder die Frustrationen) ein gewisses Ausmaß (bzw. eine gewisse Anzahl) überschreitet, werden diese beiden Reaktionen an Wahrscheinlichkeit und Intensität zugunsten jener Reaktionen abnehmen, die die ursprüngliche Erwartung nicht mehr weiter verfolgen (also Rückzug, Apathie, irrationale Aggressionsakte etc.). So fand Sirota in seiner bereits zitierten Untersuchung, daß die mäßig frustrierten Individuen sich am besten über die Politik der Geschäftsleitung informiert zeigten¹⁾, was auf eine erhöhte Leistungsbereitschaft hinzuweisen scheint. Diese Steigerung der Leistungsbereitschaft ist als ein Versuch zu werten, die enttäuschte normative Erwartung trotzdem und mit vermehrten Anstrengungen weiter zu verfolgen, und stellt eine Parallele dar zu dem Versuch, unerwünschte, einseitig von der Betriebsleitung induzierte Arbeitsbedingungen durch Widerstand zu verändern, eine Handlungsweise, die ja bei der Vereitelung von Aufstiegserwartungen, wie wir sahen, nicht möglich ist.

2. Der erweiterte Ansatz

Es wurde bereits angedeutet, daß wahrgenommene Diskrepanzen noch nicht gleichbedeutend sind mit der Existenz personalpolitischer Probleme. Das Vorhandensein oder Fehlen einer Reihe von Faktoren entscheidet darüber, welche Alternative gewählt wird. Ferner gibt es eine Reihe weiterer Variablen, die diese Alternativen in ihrem

1) Vgl. L. Sirota, o.a.O., Seite 270 f.

Ablauf modifizieren, also z.B. verstärken oder abschwächen, oder von sich aus sogar den Anstoß für die Entstehung von Problemen geben können. Zum besseren Verständnis der weiteren Ausführungen sei ein summarischer Überblick über den Gesamtzusammenhang gegeben.¹⁾

Die simple negative Korrelation zwischen "Zufriedenheit", "Arbeitsmoral" oder gar "Betriebsklima" einerseits und personalpolitischen Effizienzproblemen andererseits, von der so gut wie alle einschlägigen Untersuchungen explizit oder implizit ausgehen, existiert nicht. Es wird vielmehr - entsprechend unserem obigen Modell und unter Berücksichtigung der am Schluß des letzten Abschnitts aufgestellten These - immer nur jeweils jene Alternative gewählt werden, deren Bedingungen am vollkommensten erfüllt sind. Dabei ist es natürlich denkbar, daß die entsprechenden Bedingungen mehrerer Alternativen (ganz oder annähernd) gleichermaßen gegeben sind und daß dann diese Alternativen - wenn nun auch weniger intensiv - gemeinsam auftreten. Zu den Faktoren, die so durch ihr Fehlen oder Vorhandensein die Wahl der Alternativen steuern, gehören z.B. die Kohäsion der Arbeitsgruppe (als notwendige Bedingung für den Konflikt), oder die Quantität und Qualität außerbetrieblicher Chancen (in erster Linie ist dabei an andere Betriebe zu denken). March und Simon sprechen hier von der "wahrgenommenen Leichtigkeit, die Organisation zu verlassen" ("perceived ease of movement")²⁾. Sie ist identisch mit der Anzahl der perzipierten außerorganisationellen Chancen und hängt ab von der wirtschaftlichen Lage, von persönlichen Eigenschaften des Individuums (wie z.B. Alter, Geschlecht, Ausbildung) und von der Anzahl der für das Individuum sichtbaren Organisationen, letztere wiederum von der Neigung des Individuums, nach alternativen Chancen zu suchen.³⁾ In unserer Theorie ist diese Neigung umso größer, je stärker und zahlreicher die wahrgenommenen Diskrepanzen sind.

1) Eine schematische Darstellung wird in Fig. 3 gegeben.

2) J.G. March und H.A. Simon, a.a.O., Seite 100 ff.

3) Ebenda.

Eine wichtige Rolle spielt - wie am Schluß des letzten Abschnitts bereits erwähnt - auch die Identifikation. Für einen Arbeitnehmer, der sich mit seinem Betrieb stark identifiziert, sind - soweit er eine vorhandene Diskrepanz überhaupt wahrnimmt - bestimmte Alternativen (wie z.B. die Teilnahme an einem Streik) von vornherein tabu. Bei einer Identifikation mit den Kollegen wiederum wird der Konflikt bevorzugt werden. Die Identifikation mit außerbetrieblichen Gruppen oder Organisationen kann ebenfalls die Wahl beeinflussen. Z.B. kann die Sorge um das materielle Wohlergehen der Familie eine Leistungseinschränkung bei Akkordarbeitern verhindern, und ein Gewerkschaftsmitglied wird auf eine Frustration eher mit einer direkten Konfrontation mit seinem Vorgesetzten oder einer formellen Beschwerde bei dem Betriebsrat reagieren als mit einem zeitweiligen Rückzug aus dem Betrieb.

Selbst wenn die Weichen für eine bestimmte Frustrationsreaktion gestellt sind, kann deren Manifestation durch die Ausübung betrieblicher Macht zum mindesten vorübergehend verhindert oder ihre Energie auf andere - betriebliche oder außerbetriebliche - Bahnen umgelenkt werden.¹⁾ Zu denken ist hier in erster Linie an jenen Einfluß, der auf der Verfügungsmacht über Belohnungen und Bestrafungen beruht. Ein Arbeitnehmer, der häufig fehlt oder aufrührerische Reden führt, kann mit der Versetzung an einen ungünstigeren Arbeitsplatz, mit Degradierung oder Entlassung bestraft werden. In gleicher Weise kann die Gewährung einer Belohnung (z.B. Aufstieg) von einem bestimmten Verhalten des Arbeitnehmers abhängig gemacht werden. So hat man z.B. versucht, durch die Einführung von Anwesenheitsprämien die Fehlzeiten oder durch billige Werkswohnungen die Fluktuation einzudämmen. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang ferner das Leistungslohnsystem, vor allem der Akkord. - Durch solche Maßnahmen lassen sich jedoch die betrieblich unerwünschten Verhaltensweisen nicht immer ganz eliminieren. Zum mindesten bleibt die Wahrscheinlichkeit, daß andere Symptome auftreten, die die

1) Vgl. die Ausführungen zum Gleichgewicht im ersten Kapitel.

Betriebsleitung weniger unter Kontrolle hat, meist mehr oder weniger erhalten. Auch in diesem Fall kann man die Macht der Betriebsleitung als einen die Wahl der Alternative steuernden Faktor ansehen. Darüber hinaus darf man auch nicht übersehen, daß diese Ausübung von Macht erneut Arbeitnehmererwartungen enttäuschen und so eine zusätzliche Quelle personalpolitischer Probleme bilden kann. Dennoch läßt sich aus unserem Gedankengang die - heute noch keineswegs selbstverständliche - Folgerung ziehen, daß ein schlechtes "Betriebsklima" nicht eo ipso niedrige Leistungen, hohe Fehlzeiten etc. bedeuten muß.

Eine weitere Einschränkung der Einflußhypothese ergibt sich aus der Überlegung, daß die betriebliche Macht, soweit sie sich auf Belohnungen und Bestrafungen stützt, nur so stark ist, wie der Arbeitnehmer auf die zu gewährenden oder zu entziehenden Mittel oder Werte angewiesen ist. Dieses Angewiesensein ist umso niedriger je mehr gleichwertige oder vorteilhaftere außerbetriebliche Chancen (also vor allem andere Arbeitsstellen) von ihm perzipiert werden. Unsere obigen Ausführungen zu diesem Faktor gelten natürlich auch für.

Eine Reihe von weiteren Faktoren wirkt auf ein bestimmtes erwünschtes oder unerwünschtes Verhalten direkt ein und beeinflußt dadurch auch in gewissem Umfang die Wahl der Alternative. Wie wir oben sahen, kann eine moderne technische Anlage eine Leistungseinschränkung verhindern, sei es durch ihren kontinuierlichen, automatisch gesteuerten Produktionsablauf oder sei es durch das Wecken sportlichen Ehrgeizes bei den Arbeitern. Eine ähnliche Wirkung liegt in der "katalytischen Funktion" der Leistungsanreize,¹⁾ die ja - objektiv gesehen - der Durchsetzung betrieblicher Machtansprüche dienen. Die Leistungsanreize treffen bei den Arbeitnehmern auf bestimmte Motivationsstrukturen und lösen leistungsrelevante Handlungen aus; wenn und soweit die Anreize nicht den leistungsrelevanten Motiven entsprechen, können Leistungsprobleme entstehen oder bereits existierende verschärft werden.²⁾

1) F. Fürstenberg, Die soziale Funktion der Leistungsanreize (incentives) im Industriebetrieb, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 7. Jhrg. 1955, H. 4, Seite 566.
2) Ebenda, Seite 566 f.

B Die Probleme im einzelnen

Nachdem wir den allgemeinen Rahmen dargestellt haben, in dem die personalpolitischen Probleme zu sehen sind, können wir nun dazu übergehen, die einzelnen Probleme und ihre spezifischen Bedingungen zu betrachten.

Jeder Arbeitnehmer hat - wie wir z.T. schon im ersten Kapitel sehen konnten - ständig zum mindesten zwei grundlegende Entscheidungen zu treffen, nämlich

- (1) die Entscheidung, ob er im Betrieb bleiben oder ihn verlassen soll und
- (2) die Entscheidung, ob er sich den formalisierten und nicht formalisierten Erwartungen seiner Vorgesetzten konform verhalten soll oder nicht.¹⁾

Im ersten Fall führt eine negative Entscheidung zum endgültigen oder vorübergehenden Rückzug aus dem Betrieb, also zu Kündigung bzw. zu Fehlzeiten. Im zweiten Fall kann sie sich nicht nur in Leistungsrestriktion und Motivationsschwäche, sondern auch in Konflikt-handlungen niederschlagen. Dementsprechend wollen wir also drei Problemtypen unterscheiden: Probleme der Teilnahme, Konflikt- und Leistungsprobleme.

Wir wollen uns nun zunächst mit dem Konflikt und seinen Voraussetzungen befassen.

I Der Konflikt

Bei der Beschäftigung mit einem derart komplexen Phänomen, wie es der innerbetriebliche Konflikt ist, sind Begriffserklärungen und Themeneinschränkungen unvermeidlich. Die erste Einschränkung ergibt sich bereits daraus, daß wir uns hier nur mit Konflikten befassen, die in erster Linie aus der betrieblichen, aber auch aus der gesamtgesellschaftlichen Sozialstruktur ableitbar sind und die von Dahrendorf als "sozial" und "überindividuell" bezeichnet werden,²⁾ wobei

1) J.G. March und H.A. Simon (a.a.O., Seite 48) sprechen hier von "decision to participate" und "decision to produce", legen also bei der zweiten Alternative die Betonung auf die Leistung.

2) R. Dahrendorf, Elemente ..., a.a.O., Seite 202.

wir uns jedoch darüber klar sind, daß bei einem konkreten Konflikt individualpsychische und allgemeinere soziale Faktoren - wenn auch mit unterschiedlichem Gewicht - meist zusammenwirken.

Dahrendorf klassifiziert die Konflikte allgemein nach den beteiligten sozialen Einheiten - für uns kommen hier Rollen, Gruppen und Gesamtbetrieb in Betracht - und quer dazu nach dem Rang der Konflikte, also nach Konflikten zwischen Gleichgestellten, zwischen Unter- und Übergeordneten und zwischen dem Ganzen und einem Teil.¹⁾ Wir wollen uns auf die Gruppenkonflikte und hierbei wiederum auf solche zwischen Unter- und Übergeordneten konzentrieren. - Eine weitere wichtige Einteilung ergibt sich aus unseren obigen Erörterungen zur Interessendifferenzierung. Da jeder Arbeitnehmer Interessen gegenüber dem Betrieb und Rolleninteressen im Betrieb hat, gibt es auch zwei Konfliktebenen: Konflikte, die das Mitgliedschaftsverhältnis betreffen, in unserer Terminologie also Konflikte um die allgemeinen Arbeitsbedingungen, und Konflikte, die aus der Differenzierung formalisierter Rollenerwartungen entstehen,²⁾ also z.B. Konflikte zwischen der Fertigungsabteilung und der Inspektion. Uns interessiert jedoch nur der erste Fall. Da Erwartungen, wie wir sie definiert haben, immer das Mitgliedschaftsverhältnis betreffen, kann aus einer Diskrepanz zwischen derartiger Erwartungen und den Arbeitsbedingungen per definitionem nur ein Konflikt des zweiten Typs entstehen.

Im Hinblick auf ihre Form kann man Konflikte danach einteilen, ob sie innerhalb der formalen Institutionen ablaufen (z.B. die Konfrontation Betriebsrat - Betriebsleitung) oder ob sie dies nicht tun, den formalen Rahmen also entweder nicht benutzen oder sogar sprengen.³⁾

1) v. Dahrendorf, Elemente ..., a.a.O., Seite 203 ff.

2) Vgl. N. Luhmann, a.a.O., Seite 241 f.

3) R. Dahrendorf (Sozialstruktur ..., a.a.O., Seite 48 ff. und: Derselbe, Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., Seite 95 ff.) unterscheidet ähnlich informelle und manifeste (d.h. organisierte) sowie umgekehrte Konflikte. Mit dem letzten Begriff bezeichnet er eine Lage gegenüber der Normalverteilung starke Abnahme von Abwesenheitsraten etc. Wie wir noch sehen werden, handelt es sich hierbei jedoch um keine Konfliktform.

Dahrendorf, der sich um die theoretische Erfassung des Konflikts besonders bemüht hat, nennt als ein wichtiges Merkmal noch dessen Dimensionen, nämlich die Intensität und die Gewaltsamkeit.¹⁾ Intensität bezieht sich auf den Grad der Teilnahme am Konflikt, Gewaltsamkeit auf seine Ausdrucksformen. Als eine weitere Dimension läßt sich der Konfliktumfang, also die Anzahl der involvierten Personen einführen.

Die Unterscheidung von Gegenstand und Ursache von Konflikten, die in der Literatur gemeinhin getroffen wird²⁾, ergibt sich ohne weiteres aus unserem Frustrationsmodell: Bei einem Konflikt, der unmittelbar um die frustrierenden Instanzen ausgetragen wird, sind beide identisch; wenn die Aggressionshandlungen sich gegen andere Objekte richten und daraus ein Konflikt entsteht, fallen Gegenstand und Ursache auseinander. Im letzten Fall wollen wir von umgeleiteten Konflikten sprechen. Wenn z.B. eine Tätigkeit durch die technische Entwicklung abgewertet wird, können die betreffenden Arbeiter mit der Forderung nach Lohnerhöhung reagieren und diese in einem Streik zu erzwingen versuchen.³⁾ Ähnlich unterscheidet übrigens Coser "echte" und "unechte" Konflikte.⁴⁾

Um eine Interaktion als Konflikt charakterisieren zu können, müssen drei Merkmale gegeben sein: Es müssen mehrere (in der Regel sind es zwei) Einheiten Zustände anstreben, die sich logisch oder scheinbar logisch gegenseitig zum mindesten teilweise ausschließen; die Parteien müssen wenigstens in ihrer Vorstellung die annähernd gleiche Macht besitzen, die erwünschten Zustände auch durchzusetzen;⁵⁾ und sie müssen schließlich wahrnehmbare Aktivitäten in Richtung auf den erwünschten Zustand unternehmen, wobei diese

1) R. Dahrendorf, Elemente ..., a.a.O., Seite 220 ff.

2) Siehe z.B. R. Dahrendorf, Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., Seite 99; - W.E. Moore, Industrial Relations and the Social Order, New York 1949, Seite 399 ff.

3) Vgl. D. Krech und R.S. Crutchfield, a.a.O., Seite 551.

4) L.A. Coser, Theorie sozialer Konflikte, a.a.O., Seite 57 ff.

5) Diese beiden Bedingungen werden explizit angeführt bei M. Irle, a.a.O., Seite 104 ff. und implizit bei R.L. Kahn, Introduction, in: R.L. Kahn und E. Boulding (Hg.), a.a.O., Seite 1 ff.; - J.G. March und H.A. Simon, a.a.O., Seite 121, erwähnen das zweite Merkmal nicht.

Handlungen keineswegs immer gewalttätige oder irgendwie spektakuläre Formen annehmen müssen. Diese Zusammenhänge sind von Irle besonders klar dargestellt worden,¹⁾ so daß wir kurz darauf eingehen wollen.

Mit Irle, der übrigens den feldtheoretischen Ansatz Lewins auf die Soziologie übertragen will, läßt sich der Konflikt folgendermaßen beschreiben: Gegeben sind zwei Interaktionssysteme oder Einheiten, die miteinander in einer organisatorischen Interdependenz stehen²⁾ und in eine bestimmte Richtung, zu einem definierbaren Ergebnis tendieren. Wegen dieser gegenseitigen organisatorischen Abhängigkeit kann nun eventuell die eine Einheit bei der zweiten ein anderes Ergebnis induzieren. Wenn diese beiden Endpositionen und damit auch die auf sie gerichteten Interaktionen sich gegenseitig ausschließen, ist das erste Konfliktmerkmal gegeben. Die zweite Einheit kann nun der Induktion der ersten Einheit mehr oder weniger starken Widerstand entgegensetzen. Von Konflikt kann man jedoch erst dann sprechen, wenn die beiden Kräfte (Induktion und Widerstand) gleich groß sind, wenn also ihr Quotient 1 ist. Wenn die Macht der zweiten Einheit dagegen nicht ausreicht, die Induktion zu verhindern, liegt kein Konflikt vor. Soweit ein Fernbleiben von der Arbeit nicht bewußt und wirksam als Kampfmittel eingesetzt wird, kann man also Fehlzeiten etc. - wie es Dahrendorf tut³⁾ - nicht als eine Form des Konflikts ansehen.

Dieses Modell enthält jedoch noch keine Aussagen über die Ursache des Konflikts. Nach Dahrendorf ist "die Herrschaftsstruktur industrieller Betriebe (...) die allgemeinste Quelle" betrieblicher Konflikte⁴⁾. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, daß diese These nicht unbedingt für Konflikte gilt, die aus der Differenzierung der

1) Vgl. M. Irle, a.a.O., Seite 104 ff. - Ähnlich auch R.L. Kahn, a.a.O., Seite 2 f.

2) Zum Unterschied der organisatorischen von der einfachen Interdependenz siehe oben Seite 22.

3) Siehe unsere obige Bemerkung hierzu in diesem Abschnitt.

4) R. Dahrendorf, Industrie-Betriebssoziologie, a.a.O., Seite 94; auf allgemeiner Grundlage wird dieser Gedanke entwickelt in: Derselbe, Elemente ..., a.a.O., Seite 197 ff.

Erwartungen i m System entstehen. Ein Konflikt zwischen der Fertigungs- und der Inspektionsabteilung läßt sich meist auch nicht mittelbar aus Herrschaftsbeziehungen ableiten. Für jene Art von Konflikten, mit der wir uns befassen, also solchen, die um das Mitgliedschaftsverhältnis ausgetragen werden, ist die These jedoch zunächst grundsätzlich zu akzeptieren.

In dieser Arbeit sehen wir bekanntlich als die unmittelbare Quelle von Konflikten die Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Arbeitnehmer und den Arbeitsbedingungen an. Da diese Erwartungen sowie die ihnen meist immanente Divergenz mit den Bestrebungen der Betriebsleitung weitgehend strukturell geprägt werden, nehmen auch wir eine potentielle Allgegenwärtigkeit von Konflikten an. Solche Diskrepanzen müssen aber nicht notwendig auf einem eindeutigen dichotomischen Interessengegensatz zwischen "oben" und "unten" beruhen und müssen auch nicht unbedingt in einen Konflikt münden. Es handelt sich dabei lediglich um Sonderfälle im Rahmen einer allgemeinen Theorie betrieblicher sozialer Spannungen.

Theoretisch könnte man davon ausgehen, daß zum mindesten beim Konflikt beide Parteien durch die Induktionsversuche der jeweils anderen Seite frustriert werden und daß auf diese Weise konfligierende Interaktionen entstehen. Für einen großen Teil innerbetrieblicher Spannungen, vor allem für jene zwischen Über- und Untergeordneten, ist diese Vorstellung jedoch angesichts der tatsächlichen Verhältnisse im Betrieb inadäquat. Die Entscheidungen über die Gestaltung der allgemeinen Arbeitsbedingungen sind in hohem Maß Monopol der mit Macht ausgestatteten Betriebsleitung oder - aus der Sicht des einzelnen Arbeitnehmers - des nächsten Vorgesetzten. Eine Frustration wird daher in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle nur bei denen stattfinden, für die jene Arbeitsbedingungen zunächst prinzipiell unbeeinflussbare Daten darstellen. Zu beachten ist auch, daß die hier relevanten Arbeitnehmererwartungen - im Gegensatz zu jenen der Betriebsleitung - Erwartungen g e g e n ü b e r dem System sind; es ist daher zu vermuten, daß sie tiefer in der Persönlichkeit verankert sind als die (meist formalisierten) Erwartungen des Managements.

Wenn nun eine Gruppe von Arbeitnehmern bestimmte Erwartungen hat,

tendiert sie damit in eine bestimmte Richtung, zu einem "definierbaren Ergebnis". Durch das Aufrechterhalten des von ihr sanktionierten Status quo der Arbeitsbedingungen induziert die Betriebsleitung aber kraft ihrer Machtstellung eine andere Richtung jener Gruppe, und es entsteht Frustration. Entsprechend ist es, wenn bestehende Arbeitsbedingungen, die mit den Arbeitnehmererwartungen in Einklang stehen, von der Betriebsleitung verändert werden.¹⁾

Wenn nun die frustrierte Gruppe von Arbeitnehmern genügend Macht hat (oder zu haben glaubt), wird sie diesen Induktionen Widerstand entgegensetzen, und es entsteht Konflikt. - Auch bei Konflikten zwischen Gleichgestellten ist es häufig so, daß nur eine Seite frustriert wird und dann den Induktionsversuchen der anderen Seite Widerstand entgegensetzt, wie z.B. die Akkordarbeiter jener Tendenz der Zeitlohnarbeiter, durch ihr Arbeitstempo dasjenige der ersteren festzulegen. Nur insofern läßt sich also mit Dahrendorf sagen, daß die allgemeinste Quelle des betrieblichen Konflikts die Macht- und Herrschaftsstruktur des Betriebes ist.-

Aus unserem Konfliktansatz läßt sich nun eine Reihe von Hypothesen über jene Bedingungen ableiten, die aus einer wahrgenommenen Diskrepanz einen Konflikt entstehen lassen.²⁾ Leider muß man allerdings feststellen, daß das Phänomen des Konflikts noch nicht intensiv genug erforscht ist und daß unsere Thesen daher nicht alle überprüft werden können.

Voraussetzung ist, daß auf Seiten der Arbeitnehmer zunächst ein gewisses Mindestmaß an Energie vorhanden sein muß, damit überhaupt der Induktion ein Widerstand entgegensetzt wird. Dieses Mindestmaß wird umso eher erreicht werden, je größer und zahlreicher die wahrgenommenen Diskrepanzen sind und je wichtiger dem Arbeitnehmer die enttäuschte Erwartung ist. Bei einem Ansteigen des Sanktionsgrades der

-
- 1) Hier liegt die Problematik technischer und organisatorischer Umstellungen.
 - 2) R. Dahrendorf (Elemente ..., a.a.O., Seite 174 ff.) unterscheidet technische (d.h. personelle, ideologische, materielle), soziale (systematische Rekrutierung, Kommunikation) und politische Bedingungen (Koalitionsfreiheit) für die Umformung latenter Interessengruppen in faktische Gruppierungen.

Arbeitsbedingungen durch die Betriebsleitung wird zwar die hinter den Reaktionen der Arbeitnehmer stehende Energie ebenfalls vermehrt werden; da jedoch das absolute Ausmaß der Macht der Arbeitnehmer dadurch nicht berührt wird, ihre relative Macht dann also abnimmt, wird aber in diesem Fall der Widerstand, also die Neigung zum Konflikt, höchstens gleichbleiben, wenn nicht sogar sinken. Auch in den anderen genannten Fällen wird allerdings ein direkter Widerstand dann nicht stattfinden, wenn die Frustration ein gewisses - u.a. durch die Sozialisation und durch anthropologische Faktoren bestimmtes - Ausmaß überschreitet. Das Hindernis ist dann subjektiv (oder sogar objektiv) unüberwindbar, und es müssen andere Reaktionen, wie z.B. die "unangepaßte Aggression", Rückzug oder Leistungseinschränkung gewählt werden. - Das Ausmaß, das die Frustration nicht überschreiten darf, um einen Konflikt nicht zu verhindern, hängt darüber hinaus noch von der Macht der frustrierten Individuen ab. Eine relativ starke Macht der Arbeitnehmer setzt die Anfangsschwelle des Konflikts herab, die Endschwelle dagegen - wenn auch nicht unbegrenzt - herauf: je mehr Macht die Arbeitnehmer gegenüber der Betriebsleitung haben, desto eher wird ein Konflikt ausbrechen, aber desto später wird er auch bei einem Anstieg der Frustration durch andere Reaktionen ersetzt werden. Es muß also noch einmal nachdrücklich betont werden, daß der Grad der Frustration und das Ausmaß der aus ihr resultierenden Feindseligkeit nicht generell zur Wahrscheinlichkeit (aber auch zur Intensität und zur Gewaltsamkeit) von Konflikten proportional sind. - Wie bereits mehrfach erwähnt, hängt also die Entfaltung eines Konflikts ganz entscheidend davon ab, daß beide Parteien genügend Macht¹⁾ besitzen, um der Induktion der anderen Seite ausreichenden Widerstand leisten zu können. Unter den Bedingungen industrieller Großbetriebe, in denen ja die einzelnen Arbeitnehmer (zum mindesten jene in den unteren Rängen) ihren Vorgesetzten und der Betriebsleitung relativ ohnmächtig gegenüberstehen, ist vor allem die Anzahl

1) Wenn wir in diesem Zusammenhang von "Macht" sprechen, meinen wir die Reichweite und den Grad der Macht (vgl. oben Seite 23).

der auf der Seite der Arbeitnehmer in den Konflikt einbezogenen Individuen für die Konstituierung dieser Macht von großer Bedeutung. Zum zweiten beeinflusst aber auch der Zusammenhalt der Arbeitnehmergruppen deren Macht. Weiter spielt hier der Faktor der Unterprivilegiertheit eine gewisse Rolle. Und schließlich darf auch nicht der Einfluß vergessen werden, der den Arbeitnehmern in der formalisierten Autoritätsstruktur offiziell zugestanden wird. Alle vier Faktoren, die natürlich grundsätzlich auch für Konflikte zwischen Gleichgestellten gelten, sollen nun näher untersucht werden.

(1) Die Anzahl der in den Konflikt einbezogenen Arbeitnehmer ist umso größer, je mehr von ihnen ähnliche oder gleiche Diskrepanzen wahrnehmen. Dies wiederum ist - mit gewissen Einschränkungen (siehe unten) - umso eher der Fall, je weniger die Arbeitsbedingungen und die Erwartungen differenziert sind.

Die Arbeitsbedingungen sind - wie wir sahen - im industriellen Großbetrieb ganz allgemein differenzierter als in Klein- oder Mittelbetrieben. Dennoch kann man daraus nicht schon von vornherein schließen, daß der Großbetrieb weniger Konflikte kennt. Besonders die vertikale Differenzierung kann, was die Arbeiter angeht, nicht als konfliktverhindernd angesehen werden; dazu sind im Großbetrieb die Autoritätsabstufungen zwischen den verschiedenen Arbeiterpositionen einerseits im Verhältnis zur Autoritätsdifferenzierung zwischen diesen Positionen und denen des Managements andererseits zu gering. Diese Aussage gilt in anderer Hinsicht auch für die horizontale Differenzierung: die objektiv unterschiedlichen Soziallagen werden, wie die schon zitierten Untersuchungen erkennen lassen¹⁾, subjektiv als ähnlich wahrgenommen. Auf das Verhältnis zwischen Betriebsgröße und Konflikt werden wir am Ende dieses Abschnittes noch etwas näher eingehen.

Die Erwartungen der Arbeitnehmer werden umso ähnlicher sein, je homogener die Mitgliederrekrutierung ist, je stärker die Individuen

1) Vgl. E. Popitz u.a., Das Gesellschaftsbild ..., a.a.O., Seite 110 ff.; - und M. Teschner, a.a.O., Seite 18 ff.

sich mit den gleichen Gruppen identifizieren¹⁾ und überhaupt, je ähnlicher sie die soziale Wirklichkeit wahrnehmen. - Auch Dahrendorf hält eine systematische Rekrutierung für eine wesentliche Voraussetzung von Konflikten; die Auswahl der Personen, die in die konfliktrelevanten Positionen gelangen, darf nicht zufällig sein, sondern muß gewissen Strukturgesetzen folgen.²⁾ Kerr und Siegel haben mit dieser These die nach Wirtschaftszweigen unterschiedliche Streikneigung zu erklären versucht.³⁾ Anhand von Untersuchungen in elf Ländern stellten sie fest, daß es Wirtschaftszweige mit konstant hoher (z.B. Bergbau), mit konstant mittlerer (z.B. Lederindustrie) und mit konstant niedriger (z.B. Eisenbahn) Streikneigung gibt. Eine Ursache dafür ist nach Meinung der Autoren der selektivierende Einfluß des Charakters der Arbeit (nach dem Motto: raue Arbeit für raue Männer). Zu einer homogenen Rekrutierung führt es nach Ansicht der Autoren aber auch, wenn die in Frage kommenden Arbeitnehmer sich gesamtgesellschaftlich in weitgehend ähnlicher sozialer Lage befinden. Einen derartigen Fall haben wir im ersten Kapitel bereits beschrieben.⁴⁾ Kerr und Siegel glauben, daß die häufige Isoliertheit der Bergbauarbeiter-Siedlungen zu charakteristischen Subkulturen, zu einer Anhäufung ähnlich gelagerter menschlicher Probleme und damit zu größerer Streikhäufigkeit führt.⁵⁾ Ein weiterer Grund dürfte jedoch die durch die relative Homogenität der Subkulturen hervorgerufene Nivellierung der Erwartungsstrukturen sein.

Zum zweiten werden die Erwartungen von Individuen umso ähnlicher sein, je mehr jene sich mit den gleichen Gruppen identifizieren. Relevant sind hier die Gewerkschaften, besonders aber auch die Arbeitsgruppen und überhaupt die Gesamtgruppe der Arbeitskollegen. (Der Betrieb als Bezugsgruppe der Identifikation wird zwar auch die Erwartungen nivellieren, wirkt jedoch, wie wir schon sahen, nicht konfliktfördernd.) Arbeitnehmer werden sich umso eher mit

1) Vgl. J.G. March und H.A. Simon (a.a.O., Seite 125), die hier allerdings von "Zielen" statt von "Erwartungen" sprechen.

2) R. Dahrendorf, Soziale Klassen ..., a.a.O., Seite 174 ff.

3) C. Kerr und A. Siegel, a.a.O., Seite 195 f.

4) Vgl. oben Seite 42 f.

5) C. Kerr und A. Siegel, a.a.O., Seite 191 ff.

ihren Kollegen identifizieren, je geringer ihre wahrgenommenen Aufstiegschancen sind.¹⁾

Schließlich spielt ganz allgemein auch die gemeinsame Wahrnehmung der sozialen Wirklichkeit eine Rolle. Besonders beim Konflikt zwischen Management und Belegschaft ist hier die ideologische Komponente von erheblicher Bedeutung. Die im Laufe der Zeit eventuell erlittenen Frustrationen werden von den Arbeitnehmern "rationalisiert", d.h. sie zimmern sich ein bestimmtes (oft verzerrtes) Bild von den frustrierenden Instanzen zurecht. Durch diesen Mechanismus der Vereinfachung, noch verstärkt durch Symbole und Mythen, wird die Aggression - besonders auch diejenige einer größeren Anzahl von Individuen - wesentlich erleichtert und in ihrer Richtung gesteuert. Diese Funktion erfüllt das dichotomische Gesellschaftsbild, das also den Ausbruch umfassender Konflikte erleichtert, während das hierarchische Gesellschaftsbild ihn erschwert. Hierin liegt ein Grund für die erheblich geringere Streikneigung der Angestellten gegenüber den Arbeitern. (Ein zweiter Grund ist die Tatsache, daß Angestellte überhaupt weniger Diskrepanzen wahrnehmen, sei es, weil sie günstigere Arbeitsbedingungen haben, sei es, weil sie wegen ihrer höheren Identifikation mit dem Betrieb ihre Erwartungen der gegebenen Lage angleichen, weil sie also die Diskrepanzen verdrängen oder konformistisch reagieren. Auf weitere Gründe werden wir noch zu sprechen kommen.) -

(2) Von entscheidender Bedeutung für die Macht der in den Konflikt involvierten Arbeitnehmer ist die Gruppenkohäsion. Je stärker der Zusammenhalt einer Gruppe ist, desto eher wird sie der Induktion Widerstand leisten und desto wahrscheinlicher wird es zum Konflikt kommen. - Dank der Tatsache, daß die Gruppenkohäsion schon weit erforscht ist, läßt sich diese These leicht überprüfen. Pepitone und Reichling befaßten sich in ihrem bereits erwähnten Experiment mit der Wirkung der Gruppenkohäsion auf das Ausmaß und die Richtung der ausgedrückten (!) Feindseligkeit.²⁾ Dabei testeten sie die Hypothese, daß die Mitglieder kohäsiver Gruppen sich gegenseitig

1) Vgl. die schon angeführten Untersuchungen von D. Kipnis, a.a.O., Seite 60; - und R.C. Stone, a.a.O., Seite 60 und Seite 61 f.

2) A. Pepitone und G. Reichling, a.a.O.

unterstützen, was sie befähigt, innere und äußere Zwänge zu überwinden. Die Kohäsion bzw. die Aversion waren in der Versuchsgruppe (bzw. in der Kontrollgruppe) durch eine sorgfältig ausgefeilte und in Vorstudien entwickelte Methode (den Mitgliedern der Kohäsionsgruppe sagte man z.B. nach der Ausfüllung eines entsprechenden Fragebogens, daß sie gut zusammenpакten) experimentell erzeugt worden. Nachdem der "Versuchsleiter" beide Gruppen bewußt ungerecht und willkürlich behandelt und anschließend "empört" den jeweiligen Raum verlassen hatte (Frustration!), wurden die Reaktionen der Versuchspersonen - von diesen unbemerkt - genau aufgezeichnet. Dabei zeigte die kohäsive Gruppe ein signifikant größeres Ausmaß an ausgedrückter (!) Feindseligkeit; die Verhaltensweisen ihrer Mitglieder waren signifikant ungezwungener als die der Kontrollgruppe, deren Mitglieder mehr gehemmt wirkten; und die ersteren lenkten ihre Feindseligkeit auch eher in die Richtung, aus der die Frustration gekommen war, also gegen den (abwesenden) "Versuchsleiter". Wie bereits erwähnt, nahm die Feindseligkeit der ersten Gruppe rasch ab, die der zweiten blieb nach anfänglichem Sinken konstant. - French unterschied in seinem erwähnten ersten Experiment auch kohäsive von nicht-kohäsiven Arbeitergruppen.¹⁾ Beide Gruppen erfuhren die gleiche Frustration. Zu dem Zeitpunkt, als diese am stärksten war, hatten die Mitglieder der kohäsiven Gruppen eine signifikant niedrigere Fluktuationsrate, dafür waren bei ihnen die Aggressionsakte zahlreicher und der Widerstand gegen den von der Betriebsleitung induzierten Wandel war stärker. Dieses Ergebnis zeigt zugleich deutlich den Einfluß, den die Gruppenkohäsion und damit die Macht der frustrierten Gruppe auf die Wahl der Reaktionsalternative ausübt.

Der Zusammenhalt der Gruppe wiederum hängt von einigen oben bereits eingeführten Variablen ab: Je homogener die Rekrutierung der Arbeitnehmer ist und je mehr diese sich mit ihren Kollegengruppen identifizieren, desto höher ist die Kohäsion. Da Arbeiter weniger aufstiegsorientiert sind als Angestellte und sich daher mehr mit

1) L. Coch und J.K.P. French, a.a.O., Seite 238.

ihren Kollegen identifizieren, werden ihre Gruppen auch einen stärkeren Zusammenhalt aufweisen - ein weiterer wichtiger Grund für die größere Neigung der Arbeiter zu Konflikt und Streik. - Die Identifikation - und damit auch die Kohäsion - wächst aber mit der Anzahl der im Laufe der Zeit gemeinsam erlebten Frustrationen. Auch hier ist also wieder das Gesellschaftsbild und die von ihr geprägte soziale Wahrnehmung von Bedeutung. In dem Maße, in dem Arbeitnehmer mit niedrigen Aufstiegschancen - und man müßte hinzufügen: mit niedrigen Chancen des Ausweichens durch Kündigung oder Fehlzeiten - das Verhalten von Vorgesetzten und Betriebsleitung als ungerecht empfinden (Frustration!), sind sie (nach einem Ergebnis der Untersuchung Kipnis') bereit, sich mit ihren Kollegen zum Widerstand zusammenzuschließen.¹⁾ Diese Schutz- und Widerstandsfunktion besonders der informellen Gruppen konnte in einer Vielzahl von Untersuchungen nachgewiesen werden.²⁾ Je höher also auf die Dauer die Frustration (bei gleichzeitiger relativer Ungangbarkeit anderer Reaktionswege) ist, desto höher ist die Gruppenkohäsion und desto wahrscheinlicher wird der Konflikt anderen Reaktionswegen vorgezogen. Dabei muß allerdings berücksichtigt werden, daß eine Versperrung des Kündigungs- oder Fehlzeitenweges zugleich die Macht der Betriebsleitung erhöht³⁾, so daß Konflikte auch leichter unterdrückt werden können. In solchen Situationen wächst - ganz besonders in autoritären Herrschaftsstrukturen - die Wahrscheinlichkeit für irrationale Aggressionsakte. Das erwähnte massierte Auftreten von Gewalttätigkeiten während der Rezession von 1967 scheint diese These zu bestätigen. Ebenso zeigten ja im Experiment Pepitones und Reichlings die Mitglieder der nicht-kohäsiven Gruppen, die nicht genügend Macht zum "Widerstand" besaßen, fast nur indirekte, also irrationale Aggressionsakte. Überhaupt läßt sich allgemein sagen, daß von einem gewissen Grad betrieblicher Macht an auch die kohäsiven Gruppen "machtlos" werden.⁴⁾

1) Vgl. Kipnis, a.a.O., Seite 42.

2) So schon im Hawthorne-Experiment: L.J. Roethlisberger und W.J. Lippert, a.a.O., Seite 41 f.; - Vgl. auch R.C. Stone, a.a.O., Seite 41 f.

3) Vgl. oben Seite 42.

4) Vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt "Die nicht unfallbedingten Fehlzeiten". (Siehe S. 161).

(3) Schließlich haben auch stark unterprivilegierte Arbeitnehmergruppen nicht genügend Macht, um Induktionsversuchen direkten Widerstand leisten zu können. Auch bei ihnen sind organisierte und direkte Konflikte die Ausnahme, einzelne und umgeleitete Aggressionen sowie Rückzugsreaktionen dagegen die Regel. - Wenn man davon ausgeht, daß die Mitglieder der unterprivilegierten Gruppen die geringste berufliche Qualifikation aufweisen,¹⁾ scheint diese Annahme der These von March und Simon zu widersprechen, wonach Organisationsmitglieder die offiziellen Organisationsziele umso eher (weniger) unterstützen werden, je höher (geringer) ihre Ausbildung ist.²⁾ Das gilt nach March und Simon deshalb, weil Ausbildungsgruppen und Führungsgruppen in unserer Gesellschaft als Eliten gelten und weil ähnliche Gruppen ähnliche Normen haben. Daraus darf man jedoch nicht den Schluß ziehen, daß durchgehend die Konfliktneigung mit sinkender Berufsqualifikation steigt; sie wird vielmehr zwar zunächst steigen, von einer bestimmten Stufe ab aber sinken. - Scott und Mitarbeiter fanden in ihrer Untersuchung zweier englischer Zechen, daß gerade die Arbeitergruppen mit hohem Rang und hoher "Arbeitsmoral" die Urheber von Beschwerden und organisierten Konflikten waren, daß dagegen Arbeiter mit niedrigem Rang und niedriger "Arbeitsmoral" unorganisierte Konflikte sowie vor allem Kündigungen und Fehlzeiten bevorzugten.³⁾

Dieses Phänomen läßt sich damit erklären, daß - wie wir sahen - ungelernte Arbeiter im Großbetrieb meist unterprivilegierte Positionen einnehmen, einen geringen Status und (u.a. auch deswegen) so gut wie keinen Einfluß besitzen. Ein zusätzlicher Faktor liegt in der Tatsache, daß unterprivilegierte Arbeiter chronisch frustriert werden. Der Grad der Frustration überschreitet dabei leicht das für die Wahl der Widerstandsreaktion erforderliche Höchstmaß. Zudem tendieren die Individuen in einer derartigen Lage dazu, sich zu isolieren (oder nach außen inaktive Cliques zu bilden) und neue

1) Vgl. T. Pirker u.a., a.a.O., Seiten 384 und 387.

2) J.G. March und H.A. Simon, a.a.O., Seite 78 f.

3) W.H. Scott u.a., Coal and Conflict, Liverpool 1963, Seite 102 ff., Seite 183 ff. und Seite 186 f. - Zu den wesentlich höheren Fluktuations- und Fehlzeiten ziffern der ungelernten Arbeiter vgl. auch die folgenden Abschnitte dieses Kapitels.

Ideen zu unterdrücken.¹⁾ Eine wirksame Gruppenkohäsion kann sich unter diesen Bedingungen nicht entwickeln. - Dazu kommt aber noch ein weiterer Faktor, nämlich der in den heutigen Großbetrieben generell zu beobachtende Tatbestand, daß ungelernte Arbeit als minderwertig angesehen wird und daß die Betriebsleitungen daher Forderungen oder Wünschen von Facharbeitern eher nachkommen als denen von ungelernten Arbeitern; mit anderen Worten: Der Grad der Sanktion der Arbeitsbedingungen durch die Betriebsleitung ist gegenüber ungelernten Arbeitern - wenigstens unter den heutigen Wertvorstellungen - höher als gegenüber anderen. Untersuchungsergebnisse zu dieser Behauptung liegen nicht vor; sie wird jedoch durch Beobachtungen des Verfassers bestätigt. - Die Alternative zum Konflikt bilden dann entweder irrationale, oft sogar gegen die Kollegen gerichtete Aggressionsakte oder aber der endgültige oder zeitlich begrenzte Rückzug aus der Arbeitssituation.

(4) Schließlich bleibt uns als letzte, die Macht der Arbeitnehmer beeinflussende Variable noch die formale Autoritätsstruktur. Je demokratischer diese organisiert ist, desto mehr Macht besitzen per definitionem die Positionsinhaber mit ausführender Tätigkeit. Daraus folgt, daß ein Betrieb umso mehr Konflikte aufweisen wird, je demokratischer er strukturiert ist. - Dies widerspricht nur scheinbar unserer obigen These, daß die Vermehrung und Vergrößerung perzipierter Diskrepanzen eine Zunahme potentiellen Konfliktstoffs bedeute. Wenn man davon ausgeht, daß autoritäres Herrschaftsverhalten den Erwartungen der Arbeitnehmer widerspricht, wird es in diesem Fall zwar mehr Anlaß zu Konflikten geben, infolge ihres (ceteris paribus) größeren formalen Einflusses kann die Betriebsleitung den Konflikt jedoch unterdrücken; bei der demokratischen Autoritätsstruktur liegen die Verhältnisse umgekehrt: trotz des verhältnismäßig geringen Umfanges des Konfliktstoffs (den es generell natürlich auch hier gibt) ist die Macht der Arbeitnehmer größer, und es wird häufiger zu Konflikten kommen, die jedoch von geringer Intensität und Gewaltsamkeit sein werden. Der erste Teil der These wurde von

1) Vgl. H.A. Shepard (a.a.O., Seite 134 f.), der hier von "chronically defeated groups" spricht.

einer Untersuchung Tannenbaums und Kahns bestätigt. Das Ausmaß an Konflikt stieg hier mit der demokratischen Beteiligung der Mitglieder.¹⁾ Von Bedeutung für diese Erscheinung dürfte auch hier wieder zusätzlich jener Effekt sein, wonach von einem bestimmten Frustrationsgrad ab die direkten Aktionen an Wahrscheinlichkeit und Intensität zugunsten jener Reaktionen abnehmen, die die ursprüngliche Erwartung nicht mehr weiterverfolgen.

Diese Überlegungen sprechen - das sei in Parenthese beigelegt - für eine Demokratisierung der betrieblichen Autoritätsstruktur, jedenfalls an den Stellen, an denen der Charakter der Tätigkeiten dies zuläßt. Dies nicht zuletzt deshalb, weil, wie wir am Ende des ersten Kapitels sahen, eine Verschiebung in der Wahlhäufigkeit der einzelnen Reaktionsalternativen zugunsten des Konflikts disfunktionale Teilnahme- und Leistungseinschränkungen, aber auch Leistungsmotivationsschwächen²⁾ tendentiell verringert und so die soziale Effizienz des Betriebes steigert.

Zur Unterstreichung dieser Tatsache sei noch auf die von Dahrendorf zu Recht betonte Überlegung hingewiesen, daß die "Regelung von Konflikten" deren Intensität und Gewaltsamkeit mindert.³⁾ Ein Konflikt wird "geregelt", indem bestehende Gegensätze in verbindlicher Weise kanalisiert werden und die Beteiligten sich über bestimmte Spielregeln einigen.⁴⁾ Eine derartige Institution kann dann auch solche Frustrationsreaktionen aufsaugen, die unter anderen Umständen wahrscheinlich wegen der zu geringen Macht des frustrierten Individuums unterdrückt oder in nur schwer zu kontrollierende Bahnen umgelenkt werden würden. Diese Regelungs- und Kanalisierungsfunktion ist in den heutigen Betrieben Sache des Betriebsrates. Voraussetzung dafür, daß er diese Aufgabe auch wirklich erfüllen kann, ist allerdings die grundsätzliche Anerkennung seiner Interessenposition durch die Betriebsleitung, eine Auffassung, die sich noch keinesfalls überall durchgesetzt hat. -

1) Vgl. A.S. Tannenbaum und R.L. Kahn, *Participation in Union Locals*, Evanston/White Plains 1958; nach: R. Mayntz, *Soziologie ...*, a.a.O., Seite 102.

2) Vgl. hierzu den Abschnitt "Probleme der Leistung".

3) R. Dahrendorf, *Elemente ...*, a.a.O., Seite 225 ff.

4) Ebenda.

Trotz der dem Großbetrieb immanenten Tendenz, unterprivilegierte Positionen zu schaffen¹⁾, ist unserer Ansicht nach die Wahrscheinlichkeit für Konflikte umso geringer, je größer der Betrieb ist. Die mit der Betriebsgröße zunehmende Kanalisierung der Informationsverteilung, die wachsende Trennung der ausführenden von den anordnenden Tätigkeiten, die Verringerung der Aufstiegschancen für die Inhaber der unteren Positionen und - eng mit diesen Faktoren zusammenhängend - die sich verstärkende Neigung besonders der Arbeiter zum dichotomischen Denken führen - wie wir sahen - zu einer schärferen Polarisierung zwischen den Erwartungen von Betriebsleitung und Arbeitern, aber auch zu einer sinkenden Chance der Identifikation mit Betrieb und Vorgesetzten. In die gleiche Richtung wirkt auch die direkte Beziehung, die zwischen Betriebsgröße und Identifikation mit dem Betrieb besteht. Die deshalb für den einzelnen Arbeiter an Zahl und Umfang zunehmenden Diskrepanzen bedeuten natürlich eine wachsende Quelle von Konflikten. Ob allerdings dieser vermehrte Konfliktstoff auch tatsächlich zu häufigerem Konflikt führt, können wir wegen des Fehlens geeigneter Untersuchungen, aber auch wegen der Vielzahl der hier wirksamen Faktoren, nicht eindeutig entscheiden. Wir neigen allerdings zu der Annahme, daß die sich aus der fortgeschrittenen Formalisierung der Großbetriebe ergebende (objektive und subjektive) Ohnmacht der Arbeiter²⁾ Konflikte eher erschwert als erleichtert. Das bedeutet jedoch nicht, daß es in Kleinbetrieben am meisten Konflikte geben wird, da ja hier erheblich weniger Diskrepanzen erzeugt werden. Das Konfliktmaximum wird vielmehr irgendwo zwischen Mittel- und Großbetrieben liegen, wo - wie wir vermuten - Ausmaß und Zahl der Diskrepanzen schon relativ hoch, der Grad der Formalisierung aber noch relativ niedrig ist.

II Einschränkung und Aufgabe der Teilnahme

Jeder Arbeitnehmer kann und muß sich laufend entscheiden, ob er im Betrieb bleiben oder ob er ihn vorübergehend oder für immer verlassen will. Für einen zeitlich begrenzten Rückzug bieten sich ihm

1) Vgl. oben Seite 32 f.

2) Vgl. ebenda.

dabei verschiedene Möglichkeiten an: er kann sich (bezahlt oder unbezahlt) beurlauben lassen, er kann wegen Krankheit oder auch ohne akzeptablen Grund zu Hause bleiben und er kann die Flucht in den Unfall wählen. Für den dauernden Rückzug bleibt nur die Kündigung.¹⁾

Wichtig ist die Trennung der Teilnahmeentscheidung von der Leistungsentscheidung.²⁾ Da im formalisierten Betrieb - im Gegensatz zu einfachen sozialen Systemen - die Leistungsmotivation generalisiert werden muß, kommt es zu einer gewissen Unbestimmtheit der Mitgliedsrolle bezüglich der Leistung und daher zu einer relativ weitgehenden Trennung der Teilnahmemotivation von der Leistungsmotivation.³⁾ Wir werden hierauf im Abschnitt "Probleme der Leistung" noch näher eingehen.

1. Das Verhältnis von Fluktuation und Fehlzeiten

Auch innerhalb der Teilnahmeentscheidung bestehen natürlich gewisse Unterschiede zwischen der Motivation, den Betrieb für immer, und jener, ihn vorübergehend zu verlassen. Wie bereits erwähnt, konnten Hill und Trist in ihrer Untersuchung z.B. zeigen, daß mit fortschreitender Dauer der Betriebszugehörigkeit die Fluktuation immer mehr durch Fehlzeiten substituiert wurde: während der ersten beiden Halbjahre der Mitgliedschaft sank die Fluktuation und stiegen die Fehlzeiten.⁴⁾ Die Autoren erklären das mit der allmählichen Übernahme der Mitgliedsrolle durch die Arbeitnehmer (als zweiten Grund nennen sie die Unfähigkeit des Arbeitnehmers, die in seinem Betrieb herrschende "Fehlzeitenkultur" gleich von Anfang an zu durchschauen; sie muß vielmehr erst gelernt werden). Dennoch wäre es falsch, hieraus den Schluß zu ziehen, Fluktuation und

1) Die Rückzugshypothese wird mehr oder weniger explizit von verschiedenen Autoren angeführt, allerdings meist nicht in Verbindung mit der Frustrationshypothese. Vgl. J.M.M. Hill und E.L. Trist, a.a.O.; - L. Coch und R.R.P. French, a.a.O.

2) Vgl. J.G. March und H.A. Simon, a.a.O., Seite 48.

3) N. Luhmann, a.a.O., Seite 104.

4) J.M.M. Hill und E.L. Trist, a.a.O., Seite 126 f.

Absentismus müßten stets negativ miteinander korreliert sein. Eine derartige These leitet Wilhelm ad hoc aus den Ergebnissen seiner Untersuchung in einem Metallbetrieb mit etwa 1 300 Beschäftigten ab.¹⁾ Er hatte festgestellt, daß in diesem Betrieb tatsächlich die Anzahl der Fehltage je Fall und die Fehlhäufigkeit um so niedriger lagen, je höher die Neigung zum Betriebswechsel war.

Wenn wir unsere Äquivalenzthese heranziehen, zeigt sich jedoch, daß sich ebenso Fälle denken lassen, in denen Fehlzeiten und Fluktuationsneigung eine positive Korrelation aufweisen. Beide haben ja zu einem wesentlichen Teil dieselben Ursachen. Solange das Individuum seine Mitgliedschaftsrolle nicht akzeptiert, steigt daher die Wahrscheinlichkeit für eine solche positive Korrelation dann, sobald es die "Fehlzeitenkultur" seines Betriebes gelernt hat (allerdings nur unter der Voraussetzung, daß diese relativ freizügig ist): die Chancen für die Wahl der einen oder der anderen Reaktion sind dann annähernd gleich groß; die genannte Wahrscheinlichkeit ist unter den obigen Voraussetzungen noch größer bei einem Fehlen gleichwertiger außerbetrieblicher Chancen (z.B. bei wirtschaftlichen Rezessionen) sowie dann, wenn der Betrieb seine Arbeitnehmer durch materielle Belohnungen (wie z.B. Werkswohnungen) mehr oder weniger an sich fesseln kann. In solchen Fällen können Fehlzeiten als eine Vorstufe zu Kündigungen angesehen werden. Wenn der Arbeitnehmer dagegen seine Mitgliedschaftsrolle im großen und ganzen akzeptiert, kann eine positive Korrelation auftreten bei der Zahlung von Anwesenheitsprämien durch den Betrieb, bei einer nicht freizügigen Fehlzeitenkultur, ebenso bei besonders starker und wiederholter Frustration (die Akzeptierung der Mitgliedschaftsrolle kann dann teilweise (!) wieder abgebaut werden) oder im Falle normaler Frustration bei einem Vorhandensein günstigerer außerbetrieblicher Chancen.

Tatsächlich konnten in anderen Betrieben auch positive Beziehungen zwischen Fehlzeiten und Fluktuation nachgewiesen werden. Eine Untersuchung in einem chemischen Betrieb zeigte z.B., daß diejenigen

1) W. Wilhelm, a.a.O., Seite 274 ff.

Arbeitnehmer, die am Jahresende nicht mehr im Betrieb waren, auch um etwa 15 - 20 % mehr Arbeitsunfähigkeitsfälle gehabt hatten als die übrigen. Entsprechend verhielt es sich mit der durchschnittlichen Dauer der Abwesenheit.¹⁾ Zu ähnlichen Ergebnissen kamen Untersuchungen von Knox²⁾ und von Melbin³⁾.

2. Die Fluktuation

An der Fluktuationsdiskussion, die besonders in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat, fällt auf, daß es trotz der fast unübersehbaren Zahl von Veröffentlichungen noch weitgehend an durchdachten theoretischen Ansätzen fehlt. Meist beschränkt man sich auf das Darbieten umfangreichen Zahlenmaterials, das angeblich "für sich selbst sprechen" soll.⁴⁾ In der Vorstellung der Öffentlichkeit, aber auch weitgehend noch in derjenigen der betrieblichen Personalleitungen, begnügt man sich häufig mit der Erklärung, die Fluktuation beruhe zum großen Teil auf gewollter oder ungewollter Abwerbung. Als Ergänzung zieht man oft noch die These von der geringen Betriebsbindung der fluktuierenden Arbeitnehmer oder gar die "Sozialschrott-These"⁵⁾ heran. Letztere führt die hohe Fluktuationsziffer einiger Arbeitnehmergruppen auf deren individuelle Eigenschaften, besonders auf ihre geringe Anpassungsfähigkeit und ihre "Unzuverlässigkeit" zurück. Infolge dieses Mangels an grundlegenden theoretischen Konzeptionen bei den meisten Fluktuationsuntersuchungen lassen sich also leider auch hier nicht alle Thesen eindeutig und in jedem Detail überprüfen. - Eine Systematisierung

-
- 1) H. Stirn, Die Problematik des Krankenstandes, in H. Stirn und H. Paul (Hg.), Der Aussagewert des Krankenstandes, Frechen bei Köln 1963, Seite 21.
 - 2) Vgl. J.B. Knox, Absenteeism and Turnover in an Argentine Factory, in: Am. Soc. Rev., Vol. 26, 1961, No. 3, Seite 424 ff.
 - 3) Vgl. M. Melbin, Organization Practice and Individual Behavior: Absenteeism Among Psychiatric Aides, in: Am. Soc. Rev., Vol. 26, 1961, No. 1, Seite 14 ff.
 - 4) Ein Beispiel für eine ungenügende Verarbeitung vorhandener Daten bildet die Veröffentlichung: Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen e.V.: der neue betrieb, Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation, Düsseldorf 1962. - Auch: W. Wilhelm, a.a.O.
 - 5) B. Lutz und F. Weltz, Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, Frankfurt/M. 1966, Seite 38 ff.

der bei der Fluktuation wirksamen Faktoren aus organisationssoziologischer Sicht bringen March und Simon.¹⁾ Nach ihnen ist die Neigung des Einzelnen, die Organisation zu verlassen, umso größer, je ungünstiger das Verhältnis des Nutzens seiner Beiträge an die Organisation ("contribution utility") zu dem Nutzen der Entschädigungen, die er dafür erhält ("inducement utility") für ihn ausfällt, und umgekehrt. Das Gleichgewicht zwischen beiden ist in der Hauptsache eine Funktion von zweierlei Faktoren, nämlich von solchen Faktoren, die den Wunsch ("perceived desirability") und solchen, die die wahrgenommene Leichtigkeit - k e i t des Verlassens der Organisation beeinflussen, wobei ein erschwertes Verlassen der Organisation den Wert der - im Falle eines Ungleichgewichts zu niedrigen - "inducement utilities" auf die Dauer wieder heraufsetzt und so das Gleichgewicht herstellt.²⁾ Diese Theorie hat den Vorteil der Exaktheit, aber den Nachteil einer geringen Überprüfbarkeit, da ja die individuellen "utilities" kaum meßbar sind.

Leichter Überprüfbar ist jedoch die These, daß die Fluktuation eine Funktion des Wunsches und der Leichtigkeit des Verlassens der Organisation ist. Diese beiden Variablen entsprechen in etwa zum ersten jenen Faktoren, die wir nach unserem Modell als "innerbetriebliche" bezeichnen wollen bzw. zum zweiten jenem Faktor, den wir die "außerbetrieblichen" Chancen genannt haben. Letztlich werden beide wohl immer gemeinsam auftreten, wenn auch mit jeweils verschiedener Gewichtigkeit. Eine alternative außerbetriebliche Chance wird nur dann ausgenützt werden, wenn schon eine gewisse innerbetrieblich ausgelöste Fluktuationsbereitschaft vorhanden ist. Je größer diese ist - und das heißt ceteris paribus³⁾: je größer und zahlreicher die wahrgenommenen Diskrepanzen sind - desto weniger attraktiv muß die Alternative sein, um die Kündigung auszulösen.⁴⁾

1) J.G. March und H.A. Simon, a.a.O., Seite 83 ff.

2) Ebenda, Seiten 85 f. und 93.

3) Vgl. hierzu unsere Ausführungen weiter unten.

4) Anhaltspunkte, die diese These belegen können, sind zu finden in: W. Wilhelm, a.a.O., Seite 68. Arbeitnehmer, die kündigen wollen, sind danach zu einem wesentlich geringeren Mehrverdienst bereit, den Betrieb zu wechseln.

Die Zahl der vom Arbeitnehmer perzipierten außerbetrieblichen Chancen ist in erster Linie eine Funktion der wirtschaftlichen Entwicklung. Allgemein läßt sich sagen, daß die Fluktuation umso höher sein wird, je günstiger die konjunkturelle Lage ist. Diese These wird eindeutig belegt durch eine Untersuchung in der Schweizer Metallindustrie zwischen 1950 und 1952¹⁾ und durch eine amerikanische Untersuchung in 55 Betrieben mit 52 000 Beschäftigten.²⁾

Auch innerbetriebliche Faktoren beeinflussen zum Teil die Zahl der perzipierten außerbetrieblichen Chancen; je größer und zahlreicher nämlich die wahrgenommenen Diskrepanzen sind, desto intensiver wird das Individuum nach Alternativen suchen und desto mehr Alternativen wird es auch wahrnehmen.³⁾ Von größerer Bedeutung sind die innerbetrieblichen Faktoren jedoch für den Wunsch, den Betrieb zu verlassen. Nach March und Simon ist er eine Funktion vor allem von zwei Größen, nämlich der Arbeitszufriedenheit und der Wahrnehmung von Alternativen außer der Fluktuation.⁴⁾ Diese beiden Hypothesen lassen sich in etwa mit unserer Frustrationsthese und der These von der Wahl der Alternative vergleichen: je größer der Grad der Frustration ist, desto geringer ist die Zufriedenheit und desto größer ist der Wunsch, den Betrieb zu verlassen; und je eher der Arbeitnehmer auf Frustrationen mit Konflikt reagieren kann, desto geringer ist wiederum dieser Wunsch. Es muß also auch hier noch einmal betont werden, daß das Ausmaß und die Zahl der perzipierten Diskrepanzen keineswegs generell proportional zum Grad der Fluktuationsbereitschaft sind. Vielmehr kommt hier unsere obige Ceteris-paribus-Klausel zum Zuge: unter der Voraussetzung einer relativ demokratischen Autoritätsstruktur und/oder starker Gruppenkohäsion sowie ähnlicher im vorigen Abschnitt erwähnter Faktoren wird bei

1) K.E. Dubler, Ursachen, Auswirkungen und Reduktion des Personalwechsels im Betrieb, Dissertation Freiburg (Schweiz) 1955.

2) H. Behrendt, Absence and Labor Turnover in a Changing Economic Climate, in: Occupational Psychology 27, 1953; nach: E. Ulich, Über Fehlzeiten im Betrieb, Köln und Opladen 1965, Seite 11 f.

3) Vgl. oben Seite 104.

4) Vgl. J.G. March und H.A. Simon, a.a.O., Seite 94 und Seite 111.

einer Zunahme von Diskrepanzen zunächst der Konflikt gewählt; auch kann bei einem Fehlen von außerbetrieblichen Chancen der vorübergehende Rückzug vorgezogen werden. Erst von einem gewissen Ausmaß und einer gewissen Anzahl der Diskrepanzen an oder bei einem Wegfall der eben genannten Voraussetzungen besteht eine eindeutige positive Korrelation zwischen diesem Ausmaß und der Zahl einerseits und der Fluktuationsbereitschaft andererseits. Leider wird dieser äußerst wichtige Zusammenhang von keiner uns bekannten Fluktuationsuntersuchung berücksichtigt. Wir müssen uns daher im wesentlichen auf die Beziehung zwischen den perzipierten Diskrepanzen und der Fluktuationsbereitschaft konzentrieren, wobei jedoch der eben erwähnte Zusammenhang immer im Auge behalten werden muß. Zunächst soll kurz in allgemeiner Form die Diskrepanzthese in Verbindung mit der Frustrationsthese für die Fluktuation überprüft werden. Im Anschluß daran soll das Gleiche mit der Frustrationsrelevanz einiger oben bereits eingeführter Faktoren geschehen.

Wie wir sahen, erwartet man heute von seinem Vorgesetzten ein eher demokratisches Verhalten. v. Friedeburg weist in diesem Zusammenhang - wie schon erwähnt - auf die besonders geartete Autoritätsstruktur des Bergbaus hin, die sich durch relativ weitgehende Machtbefugnisse des Steigers und durch ein starres Untergebenenverhältnis auszeichnet.¹⁾ Bei seiner Befragung von Zechenabkehrern - sie fand z.T. einige Monate, z.T. einige Jahre nach der Kündigung statt - stellte er fest, daß der Faktor, bei dem die Zechen im Vergleich zu dem neuen Arbeitsplatz am schlechtesten abschnitten, die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten war.²⁾ Hier dürfte ein wichtiger Grund für die damals (1954/55!) im Verhältnis zur übrigen Industrie wesentlich ungünstigeren Fluktuationszahlen³⁾ im Steinkohlebergbau liegen. Diese These von der fluktuationsauslösenden Rolle der Diskrepanz zwischen dem Herrschaftsverhalten der Vorgesetzten und den auf es bezogenen Arbeitnehmererwartungen wird auch von der bereits

1) L. v. Friedeburg, Zur Fluktuation ..., a.a.O., Seite 706 f.

2) Ebenda, Seite 717.

3) Ebenda, Seite 705.

mehrfach und ausführlich zitierten Untersuchung von French bestätigt.¹⁾ Erinnert sei auch noch einmal an das Experiment Whites und Lippitts, in dem aus der autoritär geführten Gruppe während einer rebellionsfreien Periode vier Schüler ausschieden.²⁾

Argyle u.a. fanden in einer Untersuchung von 90 Abteilungen in acht englischen Betrieben keinen Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Fluktuation. Allerdings war gerade in jenen Abteilungen, in denen die von den Autoren getesteten Führungsstile (darunter auch der demokratische) eine besonders deutliche Wirkung auf Leistung und Fehlzeiten hatten, während der sechsmonatigen Untersuchung aus verschiedenen Gründen überhaupt keine Fluktuation zu beobachten.³⁾ Da es sich hier um günstige Arbeitsplätze handelte, ist anzunehmen, daß die Zahl der echten außerbetrieblichen Alternativen zu gering war, um eventuelle Rückzugswünsche zum Tragen kommen zu lassen.

Wenn man davon ausgeht, daß die Einstellung zum Betrieb umso negativer ist, je mehr und stärkere Diskrepanzen das Individuum wahrnimmt und je weniger es die Diskrepanzen durch direkte Aktion beseitigen kann, wird die Frustrations-Fluktuations-These auch von einer Untersuchung des Instituts für Demoskopie in den Dunlop-Werken vom Jahre 1953 bestätigt. Nach dem Eindruck der Interviewer wurde die Einstellung zum Betrieb ermittelt und dann mit der durch Befragung ermittelten Fluktuationsneigung korreliert:

Tabelle 4: Einstellung zum Betrieb und Fluktuationsneigung⁴⁾

	Einstellung		
	sehr positiv %	positiv %	neutral und negativ %
möchten im Werk bleiben:	90	75	35
sind indifferent:	10	25	59
möchten das Werk verlassen:	-	-	6
	100	100	100

1) Siehe J.R.P. French, a.a.O., z.B. Seite 35.

2) R. White und R. Lippitt, a.a.O.

3) Vgl. M. Argyle, a.a.O., Seiten 35 und 38.

4) L. v. Friedeburg, Soziologie des Betriebsklimas, a.a.O., Seite 31.

Wichtige spezielle, die Fluktuation beeinflussende Variablen sind vor allem die Betriebsgröße, die Dauer der Betriebszugehörigkeit des einzelnen und seine Stellung im Betrieb.

Wie wir sahen, kommt es im Großbetrieb insgesamt zu vermehrten und umfangreicheren Diskrepanzen. Grund dafür ist nicht nur die aus der vertikalen Positionsdifferenzierung und aus der Informationskanalisierung etc. resultierende Divergenz der Erwartungen zwischen "oben" und "unten", sondern auch die schon mehrfach erwähnte Tendenz zur Unterprivilegierung bestimmter Arbeiterpositionen. Diese Schicht erlebt nicht nur mehr und größere Diskrepanzen, ihr ist auch, wie wir sahen, der Konfliktweg weitgehend versperrt.

Eine vorbildliche Untersuchung zum Verhältnis von Organisationsgröße und Teilnahme der Mitglieder ist jene von Indik.¹⁾ Allerdings unterscheidet er nicht zwischen endgültiger und vorübergehender Aufgabe der Teilnahme, also zwischen Fluktuation und Fehlzeiten. Jede Gruppe der von ihm untersuchten Organisationen²⁾ war in sich homogen hinsichtlich der Ziele, der formalen Struktur, der sozial-ökonomischen Umgebung, der angewandten Technik etc. Innerhalb der jeweiligen Gruppen unterschieden sich die einzelnen Organisationen nur hinsichtlich der Mitgliederzahl und des Ausmaßes der Teilnahme. Zwischen diesen beiden Größen ergaben sich signifikante Beziehungen, und zwar Korrelationen von $-0,53$ (Verpackungsbetriebe), $-0,34$ (Autohandlungen) und $-0,42$ (freiwillige Vereinigungen).

Indik ging nun mit Recht davon aus, daß zwischen der Organisationsgröße und der Teilnahme der Mitglieder keine direkten Beziehungen bestehen. Er führte daher hypothetisch viermal je zwei intervenierende Variablen ein, zwischen denen er wieder die jeweiligen Korrelationen feststellte. Für seine erste Hypothese, daß nämlich in größeren Organisationen mehr Kommunikationsverbindungen möglich und erforderlich sind, daß also eine adäquate Kommunikation

1) B.L. Indik, a.a.O.

2) Siehe oben, Seite 31.

weniger wahrscheinlich ist, und daß daher das Niveau der gegenseitigen Anziehung der Mitglieder und damit ihre Teilnahme sinken, fand er einen signifikanten Zusammenhang, der natürlich nicht mehr so gewichtig war wie der obige. Unsere These, daß ungünstige Informations- und Kommunikationsbedingungen für eine Vermehrung und Verstärkung von Diskrepanzen sorgen, scheint damit, soweit sie von dieser Untersuchung berührt wird, bestätigt zu sein. Ein verringertes Niveau der gegenseitigen Anziehung zwischen "oben" und "unten" geht natürlich einher mit einer abnehmenden Identifikation mit den Vorgesetzten und (wegen der Personalisierung) auch mit dem Betrieb.

Die zweite Hypothese Indiks besagt, daß mit der Größe einer Organisation auch die Spezialisierung wächst und daß deshalb das Ausmaß der Zufriedenheit, das der einzelne aus seiner Arbeit gewinnt, und daher auch die Teilnahme sinken. Auch dieser Zusammenhang wurde bestätigt, allerdings nur für die beiden ersten Gruppen von Organisationen.

Für seine dritte These, daß nämlich mit der Größe der Mitgliederzahl das Ausmaß der persönlichen Kontrolle durch die Vorgesetzten abnimmt, daher das Ausmaß an bürokratischer und unbeweglicher Kontrolle wächst und somit die Teilnahme sinkt, fand Indik keine starken Zusammenhänge.

Die letzte These konnte nur für die Verpackungsbetriebe bestätigt werden. Sie besagt, daß wegen des Umfangs der Organisation die Schwierigkeit, die internen Aktivitäten zu koordinieren, wächst, daß deshalb starre formale Regeln aufgestellt werden müssen und daß die Organisation auf diese Weise für ihre Mitglieder weniger attraktiv wird. Dieses Ergebnis ließe sich natürlich so interpretieren wie es Indik implizit tut, daß nämlich die Formalisierung der interpersonellen Beziehungen den Mitgliedererwartungen widerspricht und daher die Aufgabe der Teilnahme auslöst. Im Einklang mit unseren bisherigen Ausführungen ziehen wir jedoch die Annahme vor, daß die Folgen der mit der Betriebsgröße wachsenden Formalisierung¹⁾ zum ersten die Erwartungen der Mitglieder enttäuschen

1) Vgl. oben Seite 32 ff., besonders Seite 33.

und (nicht zuletzt auch auf dem Wege über die abnehmende Identifikation mit dem Betrieb) die wahrgenommenen Diskrepanzen vermehren und vergrößern und daß sie (möglicherweise) zum zweiten sogar den Konflikt erschweren und so die Fluktuationswahrscheinlichkeit erhöhen.

Die Differenzen zwischen den Korrelationen der einzelnen Organisationsgruppen beruhen nach Indik auf deren stark unterschiedlichen Strukturen. Die Angaben des Verfassers¹⁾ bestärken uns in der Annahme, daß hier die differierenden Chancen, die in jeder Gruppe für eine Identifikation mit der Organisation bestanden, ausschlaggebend sind.

Auch in einer Untersuchung von 27 westdeutschen Großbetrieben konnte über mehrere Jahre hinweg eine Beziehung zwischen Betriebsgröße und Fluktuation nachgewiesen werden.²⁾ Allerdings ergab sich dieser Zusammenhang nicht für jedes einzelne Jahr. Unseres Erachtens lag das an der geringen Zahl der für die einzelnen Größen- & gruppen zur Verfügung stehenden Betriebe, vor allem aber daran, daß sich gerade unter jenen Betrieben, die außerhalb des Trends lagen, einige mit expandierenden Belegschaftszahlen befanden, ein Faktor, der, wie wir noch sehen werden, stets für hohe Fluktuationszahlen sorgt.

Wir haben Grund zu der Annahme, daß der von Indik festgestellte Zusammenhang bei industriellen G r o ß betrieben wegen der hier bestehenden Tendenz zur Schaffung unterprivilegierter Arbeiterschichten noch stärker ist. Da - wie wir sehen konnten - die betriebliche Stellung der ungelernten Arbeiter, aus denen sich ja die Schicht der Unterprivilegierten weitgehend rekrutiert³⁾, sich vor allem gegenüber derjenigen der Facharbeiter mit wachsender Betriebsgröße verschlechtert, wird - ebenfalls mit wachsender Betriebsgröße - der Wunsch, den Betrieb zu verlassen, bei den ungelernten schneller zunehmen als bei den Facharbeitern; mit anderen

1) Vgl. oben Seite 31 f.

2) Vgl. Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen e.V., a.a.O., Seite 136 f.

3) Vgl. T. Lirker u.a., a.a.O., Seite 384 und Seite 387.

Worten: Das Verhältnis zwischen den Fluktuationsquoten von Nichtfacharbeitern und Facharbeitern wird steigen. Grund dieser Erscheinung ist die Tatsache, daß unterprivilegierte Arbeiter einerseits mehr und größere Diskrepanzen wahrnehmen und daß ihnen andererseits der Konfliktweg erschwert ist. Die Folge sind insgesamt höhere betriebliche Abgangszahlen, unabhängig davon, ob auch der Anteil der Ungelernten an der Gesamtbelegschaft zusammen mit der Betriebsgröße wächst.

Eine Überprüfung dieser These ermöglichen die Zahlen der Fluktuationserhebung der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung von 1961, die etwa 1,2 Millionen Arbeitnehmer erfaßte.¹⁾ Unter anderem ermittelte man dabei auch die spezifische Arbeitsplatzwechselquote²⁾ von Facharbeitern und Nichtfacharbeitern in 15 verschiedenen Wirtschaftsbereichen. Unter "Facharbeitern" verstand man auch solche "Arbeitnehmer, die, ohne die vorgeschriebene Berufsausbildung zu besitzen, mindestens ein Jahr lang in einem (Facharbeiterberuf; der Verfasser) tätig gewesen sind"³⁾, wie z.B. ein Metallarbeiter, der ohne Lehrzeit mindestens ein Jahr lang als Dreher gearbeitet hat. Da die Unterprivilegiertheit primär eine Folge der im Betrieb ausgeübten Tätigkeit, d.h. der betrieblichen Stellung, und erst sekundär eine Folge der Berufsqualifikation ist, kommt uns diese Begriffsbestimmung nur entgegen. Wenn ein Betrieb unterprivilegierte Arbeiterschichten aufweist, ist daher anzunehmen, daß diese fast ausnahmslos unter den "Nichtfacharbeitern" zu finden sind.

Für jeden dieser 15 Wirtschaftsbereiche errechneten wir das Verhältnis zwischen der Wechselquote der Nichtfacharbeiter zu derjenigen der Facharbeiter. Wenn also auf einen wechselnden Facharbeiter zwei wechselnde Nichtfacharbeiter kommen, ist dieser

-
- 1) Die Fluktuation der Arbeitskräfte in den letzten drei Jahren im Bundesgebiet einschließlich Berlin (West), in: Amtliche Nachrichten der BAFAVAV, (ANBA), 10. Jhrg. 1962, Seite 208 ff. etc.
 - 2) D.h. die Zahl der Arbeitsplatzwechselfälle bezogen auf die Summe der Zahlen der Nichtwechselfälle und der Arbeitsplatzwechselfälle (ebenda, Seite 333).
 - 3) Ebenda, Seite 280.

Fluktuationsindex $FI = 2,0$. Die Zahlen für den Straßenfahrzeugbau und den Bergbau ($FI = 1,25$ bzw. $1,58$) wurden ausgesondert, da in diesen Bereichen anomale Verhältnisse herrschten.¹⁾

Für die restlichen 13 Wirtschaftsbereiche wurde daraufhin auf Grund der Ergebnisse der Arbeitsstättenzählung vom 6. Juni 1961²⁾ die jeweilige durchschnittliche Betriebsgröße berechnet, und zwar einmal die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten pro Arbeitsstätte (I) und zum anderen der Anteil der in den Betrieben mit über 500 Arbeitnehmern Beschäftigten an der Gesamtbeschäftigtenzahl (II).

Für die Beziehung zwischen der Abgangshäufigkeit beider Arbeitergruppen zusammen und der durchschnittlichen Betriebsgröße ergab sich keine positive Korrelation; die Eigenheiten der verschiedenen Wirtschaftsbereiche scheinen diesen Zusammenhang zu überdecken. Eine deutliche Korrelation ergibt sich jedoch - wie aus Tabelle 5 ersichtlich - wenn man die Betriebsgröße mit dem oben definierten Fluktuationsindex vergleicht, obwohl natürlich auch hier die charakteristischen Einflüsse der Wirtschaftsbereiche noch nicht ganz ausgeschaltet sind. Zwischen I und FI besteht eine Korrelation von $r = + 0,71$, zwischen II und FI von $r = + 0,67$. -

1) Im Bergbau wirkte sich die Kohlenkrise aus, im Straßenfahrzeugbau die Stilllegung der Borgwardwerke (vgl. hierzu ANBA, a.a.O., Seite 335).

2) Veröffentlicht in: Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Unternehmen und Arbeitsstätten. Fachserie C, Arbeitsstättenzählung vom 6. Juni 1961.

ganz auf Leistung und Autorität abgestellten, von Teschner untersuchten Metallbetrieb galten die ungelernten Lohnarbeiter fast als "Parias". Es handelte sich hier um einen Betrieb mit einer Schicht von besonders stark unterprivilegierten Arbeitern.¹⁾ Teschner bemerkt dazu: " ... Gleichzeitig ist die Arbeit (der Ungelernten; der Verfasser) tendentiell stärker dem unmittelbaren Druck der Vorgesetzten ausgesetzt. Ihre Gleichsetzung mit 'unproduktiver' Arbeit führt weiterhin dazu, daß sie das geringste Prestige im Werk besitzt. Sie wird zu einer unterprivilegierten Tätigkeit innerhalb des Gesamtgefüges."²⁾ Trotz des hohen Lohnniveaus des Betriebes (die Löhne lagen durchschnittlich 15 % über denen der umliegenden Großbetriebe³⁾) wiesen die Ungelernten hohe Fluktuationszahlen auf. Der Anteil der kündigenden Arbeiter betrug in diesem Werk 8 % der durchschnittlichen Belegschaftsstärke. Bei den Hof- und Platzarbeitern, die ausschließlich ungelernte Arbeitskräfte waren, war dieser Wert drei mal so hoch, also etwa 24 %.⁴⁾

Schließlich sei noch auf die Bedeutung der Arbeitsgruppe für die Fluktuation hingewiesen. So wird die Mobilitätsneigung in kohäsiven Gruppen schon aus dem Grund niedriger sein als in nichtkohäsiven Gruppen, weil ihre Mitglieder Induktionsversuchen seitens der Vorgesetzten oder der Betriebsleitung eher Widerstand entgegensetzen können. Das einzige uns bekannte Untersuchungsergebnis ist das bereits zitierte von Coch und French, wonach kohäsive Gruppen bei Frustrationen wesentlich mehr Aggressionsakte zeigten, dafür aber auch eine signifikant niedrigere Fluktuationsrate aufwiesen als die anderen.⁵⁾ Vermutlich wird aber auch die gegenseitige Anziehung der Mitglieder kohäsiver Gruppen den Wunsch, den Betrieb zu verlassen, tendentiell verringern. Leider stehen uns jedoch hierzu keine Untersuchungsergebnisse zur Verfügung.

1) M. Teschner, a.a.O., Seiten 35 und 59.

2) Ebenda, Seite 59.

3) Ebenda, Seite 11.

4) Ebenda, Seite 60.

5) Vgl. L. Coch und J.R.P. French, a.a.O., Seite 238.

3. Die nicht unfallbedingten Fehlzeiten

Zu der bisher geübten Methodik der Erforschung der betrieblichen Fehlzeiten lassen sich grundsätzlich die gleichen kritischen Anmerkungen wie zu den Fluktuationsuntersuchungen machen. Auch hier fehlt es meist noch an theoretischen Konzeptionen, ein Mangel, der durch spekulative Ad-hoc-Hypothesen nur scheinbar beseitigt wird. Diese Hypothesen beruhen zudem noch bisweilen auf naiven, präwissenschaftlichen Vorstellungen.¹⁾

Auch zwischen den verschiedenen Formen der nicht unfallbedingten Fehlzeiten wird nur selten unterschieden.²⁾ Grundsätzlich gibt es drei derartige Formen. Der Arbeitnehmer kann sich zum ersten schon vor seiner Abwesenheit offiziell (z.B. wegen familiärer Angelegenheiten) beurlauben lassen; zahlenmäßig dürfte diese Form kaum ins Gewicht fallen, sie wird auch von den meisten Fehlzeitenstatistiken nicht erfaßt. Zweitens kann er wegen Krankheit dem Betrieb fern bleiben. Und schließlich gibt es noch die willkürliche, unentschuldigte Abwesenheit. Die unfallbedingten Fehlzeiten sollen wegen der ihnen eigenen Problematik getrennt behandelt werden.

Trotz der Unterschiedlichkeit dieser Formen glauben wir, daß sie sich alle im Rahmen unserer Theorie beschreiben und erklären lassen. In den Fällen des willkürlichen Fernbleibens, aber auch der vorherigen Beurlaubung dürfte das keine Schwierigkeiten machen. Wie steht es aber mit der Krankheit? Sind die sozialen Faktoren hier wirklich stark genug, um auf die Häufigkeit und die Verteilung der krankheitsbedingten Fehlzeiten maßgebenden Einfluß auszuüben? Die heutige Schulmedizin hält noch weitgehend an einem einseitig naturwissenschaftlich orientierten Krankheitsbild fest, das sich etwa in dem Satz: "Krankheiten sind das Ergebnis im Körper

1) So z.B.: Studienkreis für betriebliche Personal- und Sozialpolitik e.V. "DER BLAUE BETRIEB", Die Ursachen von Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf 1964. Gänzlich unreflektiert spricht man hier von "Bummelei", "Krankfeiern" etc. (Ebenda, z.B. Seite 118, 120, 121).

2) Eine Ausnahme bilden hier: J.M.M. Hill und E.L. Trist, a.a.O. Vgl. die Ausführungen weiter unten.

beginnender Leistungsveränderungen" zusammenfassen läßt.¹⁾ Nun gibt es sicherlich Krankheiten, die rein somatogen, also soziologisch kaum relevant sind. Andererseits kennt man heute viele Krankheiten, die mit dieser Vorstellung nicht mehr zu erklären sind. Mitscherlich schätzt, daß 30 - 50 % der Kranken, die einen Arzt aufsuchen, sogenannte "funktionelle" Leiden aufweisen.²⁾ Für diese Krankheitsformen sind in erster Linie "Erlebniskatastrophen" verantwortlich zu machen; das heißt, "daß in den Gefühlsbeziehungen der Menschen untereinander 'Spannungen', 'Erregungen', Ängste entstehen, welche keine symptomfreie Verarbeitung mehr zulassen. Die Eigenwünsche eines Individuums stoßen so heftig mit den Verböten oder auch Verführungen der Umwelt zusammen, daß Konflikte entspringen, denen sich die seelische Widerstandskraft nicht mehr gewachsen zeigt".³⁾ Die psychosomatische Medizin, die im Gegensatz zur klassischen Medizin auch psychischen Abläufen einen pathogenen Einfluß zuschreibt, geht also von dem Gedanken aus, daß Krankheiten "sich im Korrelationsfeld von Erlebnis und diesem Erlebnis zugeordneten körperlichen Leistungen"⁴⁾ entwickeln.

Mit Uexküll kann man zwischen bedingenden und auslösenden Krankheitsfaktoren unterscheiden.⁵⁾ Unter die ersteren fällt vor allem die individuelle Disposition, von der eine weitgehend zufallsbestimmte Verteilung auf die einzelnen Betriebsmitglieder angenommen werden kann. Auslösende Faktoren sind im Betrieb die vom Individuum erlebten Versagungen. Derartige Versagererlebnisse sind "mit erheblichen Schwankungen physiologischer Prozesse, mit natürlicher Unruhe verbunden. Erst wo Resignation sich ausbreitet, Hoffnungslosigkeit, entsteht eine physiologische Monotonie, die unnatürlich ist. Und diese Physiologie der Hoffnungslosigkeit scheint der Nährboden für eine Reihe pathologischer Reaktionen zu sein: Fehlregulationen, Verminderung der Abwehrkräfte usw."⁶⁾

-
- 1) A. Mitscherlich, Krankheit als Konflikt I, Frankfurt/M. 1967, Seite 53.
 - 2) Ebenda, Seite 13.
 - 3) Ebenda.
 - 4) Ebenda, Seite 53.
 - 5) T. v. Uexküll, Grundfragen der psychosomatischen Medizin, Reinbek 1963, Seite 218.
 - 6) A. Mitscherlich, Krankheit als Konflikt II, Frankfurt/m. 1967, Seite 59.

Das bedeutet, daß eine wahrgenommene Diskrepanz nicht nur ein willkürliches, sondern auf psychosomatischem Weg auch ein krankheitsbedingtes weitweiliges Fernbleiben hervorbringen kann.

Der Einwand, daß die Verteilung rein somatogener Krankheiten auf die Belegschaftsmitglieder nicht allein dem Zufall gehorcht, ist z.T. sicher richtig. So hat man z.B. festgestellt, daß Pendler besonders krankheitsanfällig sind, was wohl teilweise auf die unregelmäßigen Mahlzeiten zurückzuführen ist.¹⁾ Für die unterschiedlichen Krankenstände allenfalls von Arbeitern und Angestellten mögen zum Teil auch die differierenden Lebensgewohnheiten verantwortlich sein, wenn diese Faktoren, wie wir sehen werden, auch nur eine untergeordnete Rolle spielen; die unterschiedlichen Fehlzeiten verschiedener, sozial eng benachbarter Qualifikationsgruppen kann diese These jedoch nicht mehr erklären. Ähnlich verhält es sich mit den im Betrieb lokal oft sehr differierenden physischen Arbeitsbedingungen. Sopp berichtet in diesem Zusammenhang von einer Untersuchung in verschiedenen kombinierten Industriebetrieben mit zusammen etwa 20.000 Beschäftigten. Der allgemeine Krankenstand zeigte sich dabei von den äußeren Arbeitsbedingungen fast völlig unabhängig.²⁾ Er berichtet weiter von einer Untersuchung in einem Edelstahlwerk, in dem schädigende Umgebungseinflüsse (z.B. Arbeitsschwere, Temperatur, Schmutz, Lärm etc.) in mehrjähriger Arbeit nach der Euler-Stevenschen Methode analysiert wurden. Es ergaben sich jedoch keine festen Beziehungen zwischen den äußeren Arbeitsbedingungen und der Krankheitshäufigkeit. Es wäre nun jedoch ein Fehler, die krankheitsbedingten Fehlzeiten, wie es Sopp tut,³⁾ ausschließlich auf psychosomatischem Weg erklären zu wollen. Vielmehr ist hier noch ein weiterer Faktor von großer Bedeutung. Da es keine feste Grenze zwischen Gesundheit und Krankheit gibt, steht diese Grenze der sozialen Normierung offen.⁴⁾

1) Vgl. H. Pflanz, Sozialer Wandel und Krankheit, Stuttgart 1962, Seite 58 f.

2) H. Sopp, Soziologie des Krankenstandes, in: Münchener Medizinische Wochenschrift, 97. Jhrg. 1955, Seite 1214 f.

3) Ebenda.

4) Vgl. H. Pflanz, a.a.O., Seite 317 f.

Daraus läßt sich aber die Überlegung ableiten, daß Individuen, die starken betrieblichen Frustrationen ausgesetzt sind und denen auch relativ wenig andere Reaktionsmöglichkeiten als die Teilnahmeeinschränkung offen stehen, im Falle des Vorliegens gewisser, oft sogar alltäglicher Symptome sich eher "krank" fühlen werden als andere. Ebenso werden häufig frustrierte Gruppen ihre Gesundheitsnormen entsprechend eng ziehen. Als ein Indiz zur Bekräftigung dieses Zusammenhanges läßt sich die schon angeführte Beobachtung von Hill und Trist angeben, wonach im Laufe der Betriebszugehörigkeit willkürliche durch betrieblich sanktionierte (d.h. krankheitsbedingte) Fehlzeiten substituiert werden.¹⁾ Da nicht anzunehmen ist, daß in einer so kurzen Lebensspanne (die Substitution begann etwa nach dem ersten Jahr der Mitgliedschaft) die Krankheitsanfälligkeit verschiedenartigster Individuen signifikant steigt, muß hier eine Verschiebung der Grenze zwischen Krankheit und Gesundheit wirksam sein.

Die These von der funktionalen Äquivalenz von willkürlichen und krankheitsbedingten Fehlzeiten - gleichgültig, auf welchem der beiden oben genannten Faktoren diese Äquivalenz beruht - wird durch das Ergebnis einer Studie von Liddell bestätigt. Er untersuchte in einer Zeche in Durham (Großbritannien) mit 2300 Beschäftigten die Abwesenheitszahlen von drei Jahren und fand durchgehend eine starke positive Korrelation zwischen den beiden Fehlzeitenarten.²⁾ Wir können also annehmen, daß sich nicht nur die willkürlichen, sondern auch die krankheitsbedingten Fehlzeiten im Rahmen unserer Theorie erklären lassen. -

Ähnlich wie bei der Fluktuation können wir auch bei den Fehlzeiten sagen, daß sie eine Funktion des Wunsches und der Leichtigkeit des Rückzugs sind. Je mehr und je größere Diskrepanzen ein Arbeitnehmer wahrnimmt, aber auch, je weniger Alternativen ihm bleiben, desto größer wird dieser Wunsch sein. Die Zahl der Alternativen wird

1) J.M.M. Hill und E.L. Trist, a.a.O., Seite 130 ff.

2) F.D.K. Liddell, Attendance in the Coal-Mining Industry, in: The British Journal of Sociology, Vol. V 1954, No. 1, Seite 84.

besonders dann verringert, wenn ihm der Widerstand versperert ist (vor allem bei den unterprivilegierten Arbeitern und bei den Angestellten), daneben aber auch, wenn er - im Falle des Fehlens gleichwertiger außerbetrieblicher Chancen - nicht kündigen kann oder will, z.B. weil ihm der relative Vorteil der Betriebsmitgliedschaft durchaus bewußt ist. Der Wunsch, den Betrieb zeitweilig zu verlassen, kann natürlich auch primär (wenn wohl auch fast nie total) auf außerbetriebliche (z.B. familiäre) Anstöße zurückgehen. Möglicherweise liegt hier ein Grund für das häufigere Fehlen verheirateter Arbeitnehmer.¹⁾ Allerdings gilt auch hier die Feststellung, daß ein gewisses Ausmaß betrieblich bedingter Rückzugsneigung vorhanden sein muß, um Fehlzeiten auslösen zu können. Schließlich läßt sich sagen, daß auch die Arbeitsgruppen einen vorhandenen Rückzugswunsch modifizieren, ja ihn unter Umständen sogar erst hervorrufen können.

Die Leichtigkeit des Rückzugs hängt davon ab, ob das Individuum die jeweilige betriebliche "Fehlzeitenkultur"²⁾ beherrscht, d.h. das Wissen darum, wann und wie man sich krankmelden darf, ohne unangenehm aufzufallen. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit, auf die wir noch zurückkommen werden, spielt dabei eine wichtige Rolle. Die Leichtigkeit variiert ferner mit der Freizügigkeit der "Fehlzeitenkultur" - je freizügiger diese ist, desto leichter der Rückzug - sowie (eng hiermit zusammenhängend) mit der Macht, die der Betriebsleitung über die Arbeitnehmer zur Verfügung steht, und zwar jener Art von Macht, die sich auf Belohnungen und Bestrafungen stützt. Diese Macht ist umso größer, je weniger außerbetriebliche Chancen bestehen, je eher der Arbeitnehmer also eine wegen zu großer Fehlbefähigkeit ausgesprochene Kündigung als existenzschädigend zu befürchten hat. Die alte Erfahrung, daß die Arbeitsmarktlage den Krankenstand beeinflußt, wird von der angeführten Untersuchung Behrendts³⁾ sowie von einer Untersuchung Thiedings⁴⁾ bestätigt.

1) vgl. hierzu die Ergebnisse von W. Wilhelm, a.a.O., Seite 212 f. Ein weiterer Grund könnte in der geringeren Möglichkeit des Betriebswechsels für verheiratete Arbeitnehmer liegen.

2) J.M.M. Hill, a.a.O., Seite 128.

3) H. Behrendt, a.a.O., nach E. Ulich, a.a.O., Seite 11 f.

4) P. Thieding, Krankheit und Wirtschaft, Stuttgart 1960.

Wenn auch die Bedeutung von Diskrepanzen zwischen Arbeitsbedingungen und Erwartungen für das Entstehen betrieblich unerwünschter Verhaltensweisen bereits mit Hilfe einer Reihe von Untersuchungen mehrfach gezeigt wurde, sollen noch kurz einige für die Fehlzeiten relevante Ergebnisse referiert werden.

In ihrer bereits zitierten Studie untersuchten Mann und Baumgartel in einem Großbetrieb über sechs Monate hinweg das Fehlzeitenverhalten von 251 Arbeitern und 163 Angestellten. Sie stellten dabei fest, daß die Arbeitnehmer umso seltener krank waren, je mehr "participation in decision" sie zu besitzen glaubten.¹⁾ Das gleiche galt für die Bereitschaft der Vorgesetzten, auf ihre Untergebenen einzugehen (vgl. Tab. 8).

Tabelle 8: Vorgesetztenverhalten und Abwesenheitshäufigkeit von Arbeitern und Angestellten²⁾

Prozentsatz Büroangestellter, die angeben, Arbeitsprobleme mit den Vorgesetzten jeder- zeit frei diskutieren zu können:				Prozentsatz von Arbeitern, die angeben, mit ihrem Vorarbeiter bzw. Meister persönliche Probleme jederzeit besprechen zu können:			
69 %	63 %	57 %	29 %		67 %	65 %	43 %
1	2	3	4 und mehr	Anzahl der Abwesen- heitsfälle in 6 Mon. (Gruppen- mittel)	3	4	5 und mehr

Auch Kellner fand eine enge Beziehung zwischen Vorgesetztenverhalten und Krankheitshäufigkeit, nicht jedoch für die Krankheitsdauer.³⁾

Eine signifikante negative Korrelation zwischen demokratischem Vorgesetztenverhalten und der Häufigkeit willkürlichen Fehlens fanden M. Argyle u.a. in ihrer schon zitierten Untersuchung. Diese Beziehung war besonders signifikant bei Gruppen, die in Montageabteilungen beschäftigt waren; sie war weniger signifikant bei reinen

1) F. Mann und H. Baumgartel, a.a.O., nach H. Paul, a.a.O., Seite 51.
 2) F. Mann und H. Baumgartel, a.a.O.; nach E. Ulich, a.a.O., Seite 51.
 3) W. Kellner, Ursachen eines niedrigen Krankenstandes, a.a.O., Seite 123 f.

Maschinenarbeiten. Das gleiche galt für Gruppen, die unter einem System nicht direkter Lohnanreize arbeiteten, gegenüber solchen Gruppen, die in reinem Einzelakkord standen.¹⁾ Der Grund ist einleuchtend. Wie wir sahen, ist - ganz besonders im Großbetrieb - wegen der Trennung von Teilnahme- und Leistungsentscheidungen ein Motivator der aus der Mitgliedschaft resultierenden noch einmalige Motivation nötig. Diese Lücke wird vom Einzelakkordsystem weitgehend aufgefüllt, der Vorgesetzte braucht deshalb nicht mehr so oft korrigierend und motivierend einzugreifen; ein autoritär eingestellter Meister wird daher für einen Akkordarbeiter als die einzige Quelle von Diskrepanzen darstellen als für einen Zeitlohnarbeiter. Ebenso ist es bei der Montagearbeit (es handelte sich hier um Elektromotoren und Schaltgetriebe). Der Arbeiter braucht hier gewöhnlich noch einen zusätzlichen Antrieb, der eben oft vom Meister kommt. Bei Maschinenarbeiten (z.B. Drehautomaten, Pressen u.ä.) dagegen wird dieser Antrieb durch die Taktzeit meist weitgehend überflüssig.

Liddell und Mitarbeiter stellten in einer englischen Zeche mit 1 200 Beschäftigten fest, daß Untertagearbeiter mehr willkürliche und krankheitsbedingte Fehlzeiten aufwiesen als die übrigen.²⁾ Das erinnert an die weiter oben referierte Untersuchung Friedeburgs³⁾, nach der die Fluktuation dort am höchsten ausfällt, wo der Unterschied zu den physischen Arbeitsbedingungen anderer Betriebe am augenfälligsten ist, nämlich "vor der Kohle". Der rauhere Ton, der hier herrscht, trägt sicher auch seinen Teil zu der offensichtlichen Vergrößerung des Ausmaßes der hier wahrgenommenen Diskrepanzen bei. -

Das Lohnsystem selbst scheint nicht ganz ohne direkten Einfluß auf das Fehlzeitenverhalten zu sein. Schmidt kam bei der Untersuchung von 1558 Akkordarbeitern und 816 Zeitlohnarbeitern in einem Metallbetrieb zu dem Ergebnis, daß die ersteren signifikant häufiger und länger fehlten als die letzteren.⁴⁾ In dem von Wilhelm

1) A. Argyle u.a., a.a.O., Seite 34.

2) W. L. Liddell, a.a.O., Seite 81.

3) L. v. Friedeburg, Zur Fluktuation ..., a.a.O., Seite 706.

4) W. Schmidt, Über die Bedeutung sozialpsychologischer Faktoren für das Fehlzeitenproblem, Diss. München 1965, nach E. Ulich, a.a.O., Seite 41.

untersuchten, vorwiegend mit Frauen besetzten Betrieb fehlten die Einzelakkordarbeiterinnen durchschnittlich im Jahr 4,9 mal, die Gruppenakkordarbeiterinnen 3,9 mal und Stundenlöhner nur 3,3 mal.¹⁾ Der Autor führt diese Erscheinung auf die gesundheitsschädigende Wirkung des Akkords zurück.²⁾ Wie wir oben sahen, gibt es jedoch für einen Zusammenhang zwischen betrieblichem Krankenstand und physischen Arbeitsbedingungen keine Anhaltspunkte. Vielmehr scheint hier die Angst vor der Akkordschere des Zeitrechners oder des Meisters den Ausschlag zu geben. Daß das Akkordschneiden, dem die Arbeiter schon allein wegen ihrer geringen Kenntnis des REFA-Systems meist machtlos gegenüberstehen, von großer Bedeutung für den Krankenstand ist, konnte Kellner nachweisen.³⁾ Und daß sich beim Akkordsystem leicht horizontale und vertikale Erwartungsdivergenzen aktualisieren, konnte bereits oben gezeigt werden.⁴⁾ Es ist klar, daß beim Gruppenakkord diese Faktoren zwar auch wirksam sind, aber weniger ins Gewicht fallen als beim Einzelakkord.

Ebenfalls einsichtig ist es, daß zwischen der absoluten Lohnhöhe und der Fehlhäufigkeit keine Beziehungen bestehen.⁵⁾ Anders verhält es sich jedoch, wenn man die auf die Lohnhöhe bezogenen Arbeitnehmererwartungen mit einbezieht. So fand z.B. Patchen, daß Arbeiter, die sich gerecht bezahlt fühlten, signifikant weniger Fehlzeiten aufwiesen als Arbeiter, denen ihre Lohnhöhe nicht angemessen erschien.⁶⁾

Das Vorhandensein oder Fehlen von perzipierten Aufstiegschancen beeinflusst nach unserer Theorie das Fehlzeitenverhalten auf zweierlei Weise: Zum ersten führt die Enttäuschung von Aufstiegserwartungen zu Teilnahmeeinschränkungen. In der Untersuchung Manns und Baumgartels zeigte sich, daß die Angestellten um so mehr Krankheitsfälle hatten, je geringer ihre Mobilitätschancen waren.⁷⁾

1) W. Wilhelm, a.a.O., Seite 238.

2) Ebenda, Seite 239.

3) W. Kellner, Ursachen eines niedrigen Krankenstandes, in: Arbeit und Leistung, 17. Jhrg. 1963, Seite 121 ff.

4) Vgl. oben Seite 70 f.

5) Vgl. H. Sopp, Soziologie des Krankenstandes, a.a.O., Seite 1215.

6) M. Patchen, Absence and Employee Feelings about Fair Treatment, in Personel Psychology 13, 1960; nach E. Ulich, a.a.O., Seite 41.

7) F. Mann und H. Baumgartel, a.a.O.; nach H. Paul, a.a.O., Seite 52.

Zum anderen vermindert Aufstiegsorientiertheit das Wahrnehmen von Diskrepanzen und begünstigt ein mit den Erwartungen der Betriebsleitung konformes Verhalten. In dem von Wilhelm untersuchten Betrieb fehlten Arbeitnehmer, die eine höhere Position anstrebten, weniger häufig und weniger lange, als jene, die mit ihrer augenblicklichen Position zufrieden waren.¹⁾ -

Ausmaß und Anzahl der vom Arbeitnehmer wahrgenommenen Diskrepanzen, die ja für die Fehlzeiten ebenso wesentlich sind wie für die Fluktuation, werden bekanntlich von der Größe des Betriebes, von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und vor allem von der Stellung des Individuums im Betrieb bestimmt. Diese Faktoren sollen nun untersucht werden, wobei zusätzlich noch die Gruppenkohäsion als eine die Wahl der Alternative steuernde Variable, sowie überhaupt der Einfluß der Arbeitsgruppe auf das Fehlzeitenverhalten berücksichtigt werden sollen.

Zum Einfluß der Betriebsgröße auf das Ausmaß der Fehlzeiten sei auf die entsprechenden Erörterungen im vorigen Abschnitt verwiesen, die in vollem Umfang auch hier gelten. Alle vorliegenden Untersuchungen bestätigen den Zusammenhang. So fand Liddell in 97 englischen Zechen während vier einwöchigen Perioden von 1947 bis 1949 eine äußerst signifikante positive Korrelation (Zahlenangaben fehlen) zwischen der Zahl der auf einer Zeche beschäftigten Arbeiter und dem Ausmaß der dort vorhandenen willkürlichen Fehlzeiten.²⁾ Zu ähnlichen Ergebnissen kamen Revans³⁾ sowie Baumgartel und Sobol, Panakal und andere Autoren.⁴⁾ -

Ebenso wirkt sich natürlich die Dauer der Betriebszugehörigkeit auf Krankensand und willkürliche Fehlzeiten in der gleichen Weise wie auf die Fluktuation aus. Auch hier gelten voll und ganz die entsprechenden Ausführungen zur Fluktuation. Je länger ein Arbeitnehmer in einem Betrieb ist, desto weniger wird er also Anlaß für

1) W. Wilhelm, a.a.O., Seite 254 f.

2) W. Liddell, a.a.O., Seite 80.

3) R.W. Revans, The Analysis of Industrial Behavior, in: Automatic Production, London; nach G. Katz und R.L. Kahn, a.a.O., Seite 379.

4) V. Baumgartel, a.a.O., Seite 47.

einen zeitweiligen Rückzug haben. Von nahezu allen uns vorliegenden Untersuchungen wird dieser Zusammenhang bestätigt.¹⁾

Lediglich ein uns bekanntes Ergebnis scheint dieser These zu widersprechen. Wilhelm stellte in dem bereits mehrfach genannten Metallbetrieb eine Zunahme der Fehlhäufigkeit mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit fest: der Fehlstand der unter einem Jahr im Betrieb Beschäftigten war niedriger als derjenige der 1-2 Jahre Beschäftigten.²⁾ Es wäre jedoch falsch, hieraus voreilige Schlüsse zu ziehen; wie die Untersuchung von Hill und Trist zeigt, ist auch dieses Ergebnis durchaus mit der obigen These zu vereinbaren. Die Fehlzeitenkurve von 289 im gleichen Jahr in den Betrieb eingetretenen Arbeitern wurde von ihnen, wie bereits berichtet, 4 Jahre lang beobachtet. Der im ersten Halbjahr zunächst relativ niedrige Fehlzeitenstand stieg erst im zweiten Halbjahr stark an, ging dann jedoch wieder zurück und pendelte sich nach etwa 2 1/2 Jahren auf einem deutlich niedrigeren Niveau ein.³⁾ Wenn man diesen Kurvenverlauf berücksichtigt, der in dieser oder ähnlicher Form wohl für alle Betriebe gilt, erscheint das Ergebnis von Wilhelm durchaus plausibel:

Hill und Trist erklären diesen Verlauf, wie zum Teil bereits angedeutet, mit der fortschreitenden Substitution der Fluktuation durch Fehlzeiten. Tatsächlich ist im ersten Jahr der Betriebszugehörigkeit ein zunächst schnelles und dann langsames Sinken der Abgangszahlen, zugleich aber eine zunächst langsame, dann aber schnelle Zunahme des Fehlstandes zu beobachten.⁴⁾ Das Verlassen des Betriebes ist ein Prozeß, der jedem geläufig ist, der einmal in einen Betrieb eingetreten ist. Anders verhält es sich mit den Fehlzeiten.

1) Vgl. z.B. W. Kellner, Ursachen ..., a.a.O., Seite 12; - H. Sopp, Soziologie des Krankenstandes, a.a.O., Seite 1215; - Derselbe, Zur Soziologie des Krankenstandes, in: Münchener Medizinische Wochenschrift, 100. Jhrg. 1958, Seite 492.

2) W. Wilhelm, a.a.O., Seite 217 f.

3) J.M.M. Hill und E.L. Trist, a.a.O., Seite 12 f.

4) Ebenda. Die üblichen saisonalen Schwankungen beider Ziffern konnten die Autoren dadurch neutralisieren, daß sie Arbeiter untersuchten, die zu verschiedenen Jahreszeiten eingetreten waren.

Die entsprechenden Techniken und die im Betrieb herrschende "Fehlzeitenkultur" müssen erst gelernt werden.¹⁾ Hier gewinnt jener Faktor an Bedeutung, den wir bei der Entwicklung der Diskrepanz-These als "Wissen um die spezifische Technik" bezeichneten. In der ersten Zeit seiner Mitgliedschaft wird der Arbeitnehmer daher, falls er den Wunsch verspürt, den Betrieb zu verlassen, diejenige Alternative wählen, die ihm am ehesten zur Hand ist, nämlich den endgültigen Rückzug, die Kündigung. Wenn er jedoch diese Techniken gelernt und außerdem noch die Mitgliedsrolle akzeptiert hat, wird er im Bedarfsfall eher den zeitweiligen Rückzug vorziehen. Auf diese Weise kommt es dann zu dem vorübergehenden hohen Fehlzeitenstand.²⁾

Da die Autoren zwischen verschiedenen Formen von Fehlzeiten unterscheiden - so besonders zwischen vom Betrieb sanktionierten (Krankheitsbedingten) und nicht sanktionierten (willkürlichen) Fehlzeiten -, konnten sie auch die Änderungen in der bevorzugten Art des zeitweiligen Rückzuges beobachten.³⁾

Es zeigte sich, daß die nicht sanktionierten Fehlzeiten - genau wie die gesamten Fehlzeiten - zunächst anstiegen, dann aber signifikant sanken. Interessant war aber, daß die sanktionierten Fehlzeiten trotz des Sinkens des Gesamtfehlstandes von Anfang bis zum Ende ständig anstiegen, und zwar um insgesamt 77 %. Hier zeigt sich nach Ansicht der Autoren ein im Laufe der Zeit sich ständig verbesserndes Verhältnis zum Betrieb. Ob dieses Bild allerdings ohne Modifikationen auf andere Betriebe übertragbar ist, erscheint zweifelhaft, da in dem untersuchten Werk ein gegenüber anderen Betrieben beträchtlich höherer Stand von willkürlichen Fehlzeiten, also eine sehr freizügige "Fehlzeitenkultur" herrschte.

Auch beim Einfluß der betrieblichen Stellung der Arbeitnehmer auf ihre Fehlzeiten gelten die bei der Behandlung der Fluktuation aufgestellten Grundsätze. Ein Vergleich zwischen Arbeitern und Angestellten ist hier eher möglich, da sich die unterschiedlichen

1) J.L.L., *Handb. d. Arb. u. Soz.*, Seite 126 f.

2) Ebenda.

3) Ebenda, Seite 130 ff.

außerbetrieblichen Chancen auf die Fehlzeiten nicht in dem Maße auswirken wie auf die Fluktuation. Differierende Fehlstände sind daher weitgehend auf den verschiedenen starken Wunsch, den Betrieb zeitweilig zu verlassen, zurückzuführen. Generell gilt auch hier, daß dieser Wunsch bei Arbeitern größer ist als bei Angestellten.¹⁾ Allerdings zeigt sich wieder, daß der Unterschied bei den Männern ganz besonders stark ausgeprägt ist²⁾, was auch hier die Notwendigkeit unterstreicht, bei dem Vergleich die einzelnen Funktionsgruppen zu berücksichtigen. Eine Untersuchung, in der dies geschieht, liegt unseres Wissens nicht vor. Die Erhebung von Spiegelhalter und Schnabel gestattet jedoch einen kleinen Einblick in diese Frage.

Tabelle 9: Krankheitshäufigkeit bei männlichen Arbeitern, Angestellten, Facharbeitern und Angestellten mit einfacher Tätigkeit.³⁾

Auf je 100 Beschäftigte entfallen im Monat:

Alle Arbeiter	Facharbeiter	Angestellte mit einfacher Tätigkeit	Alle Angestellte
---------------	--------------	-------------------------------------	------------------

Krankheitsfälle	10,5	9,3	9,6	7,4
-----------------	------	-----	-----	-----

Die Merkmale der von ihnen untersuchten Arbeitnehmergruppen werden von den Autoren nicht näher definiert. Da jedoch der prozentuale Anteil der Facharbeiter bzw. der einfachen Angestellten an ihrer jeweiligen Gesamtgruppe genannt wird, läßt sich - nach einem Vergleich mit den Angaben bei Claessens u.a.⁴⁾ - sagen, daß es sich hier um die Arbeiterfunktionsgruppen 3-5 bzw. um die Angestelltenfunktionsgruppen 0-2 handeln muß. Die Tabelle zeigt, daß die Arbeiter der Funktionsgruppen 0-2 deutlich häufiger fehlen als die

1) Vgl. z.B. W. Wilhelm, a.a.O., Seite 216.

2) Vgl. F. Spiegelhalter und F. Schnabel, Die Struktur des Krankenstandes in der Industrie, in: Der Arbeitgeber, 14. Jhrg. 1962, H. 10, Seite 302 ff. Es handelt sich hier um eine Untersuchung, die von September bis November 1961 im Auftrag der Bundesvereinigung der Arbeitgeber stattfand und etwa 412.000 Beschäftigte in 345 repräsentativen Industriebetrieben erfaßte.

3) Ebenda, Tab. III b und IV b, Seiten 305 und 306.

4) D. Claessens u.a., a.a.O., Seite 45.

entsprechenden Angestellten: die Zahl für "alle Arbeiter" enthält ja auch die der Facharbeiter; da nach Angabe der Autoren der Anteil der Facharbeiter an allen Arbeitern 43,6 % beträgt, errechnet sich somit für die Nichtfacharbeiter die Zahl von 11,4 Krankheitsfällen pro 100 Beschäftigten. Der gleiche Zusammenhang ergibt sich für die Funktionsgruppen 3-5; wenn sich hier auch der entsprechende Wert für die Angestellten nicht errechnen läßt, da uns der Anteil dieser Angestelltengruppe an der Gesamtheit der Angestellten nicht bekannt ist, so liegt er doch sicherlich unter 7,4, also deutlich unter dem der Facharbeiter. Beide Erscheinungen erwiesen sich als von der jeweiligen Altersstruktur unabhängig.¹⁾ Wie weit dagegen die durchschnittlich sicher längere Betriebszugehörigkeit der Angestellten diese Zahlen beeinflußt, läßt sich schlecht abschätzen; zur gänzlichen Erklärung dieses Unterschieds reicht dieser Faktor jedoch sicher nicht aus, zumal die gleiche Untersuchung ergeben hat, daß diese Differenzen zwischen den genannten Gruppen bezüglich des Krankenstandes²⁾ von ihm unabhängig sind.³⁾

Der Zusammenhang zwischen Stellung im Betrieb und Fehlzeiten läßt sich - wie schon Tab. 9 zeigt - auch innerhalb der Gruppen von Arbeitern und Angestellten verfolgen. Viele Untersuchungen gehen bei dieser Frage allerdings von der Berufsausbildung aus. Dabei läßt sich feststellen, daß der Fehlzeitenstand umso höher ausfällt, je geringer die Qualifikation ist. Ein Beispiel:⁴⁾

	Gelernt	Angelernt	Ungelernt
Krankheitsfälle pro Jahr auf 100 Beschäftigte	82,3	98,0	146,0

1) F. Spiegelhalter und F. Schnabel, a.a.O., Tab. III b und Tab. IV b, Seiten 305 und 306.

2) Der Krankenstand enthält eine Kombination zwischen Krankheitsdauer und Krankheitshäufigkeit.

3) Ebenda, Tab. III a und IV a, Seiten 305 und 306.

4) H. Sopp, Was der Mensch braucht, München o.J., Seite 79. - Einen ähnlichen Zusammenhang fand W. Kellner (Ursachen ..., a.a.O. Seite 122). Es ergab sich allerdings nur eine geringe Signifikanz, was wohl darauf zurückzuführen ist, daß es sich hier um einen Betrieb mit sehr niedrigem Krankenstand handelte; das aber deutet auf das Fehlen der Unterprivilegiertenschicht hin, die ja gewöhnlich die Hauptmasse der Fehlzeiten stellt (Siehe hierzu z.B. H. Sopp, Zur Soziologie ..., a.a.O., Seite 492).

Es wäre falsch, hieraus den Schluß zu ziehen, Facharbeiter seien eben beweglicher und anpassungsfähiger und hätten deswegen auch einen niedrigeren Krankenstand. Dem widerspricht die Tatsache, daß Facharbeiter, die nicht in ihrem erlernten Beruf tätig sind, sich in ihrem Fehlzeitenverhalten den Ungelernten und Ausgelernten angleichen.¹⁾ Auch unter Nichtfacharbeitern ergaben sich Unterschiede je nach ihrer betrieblichen Stellung. Kellner fand z.B., daß Einsteller erheblich weniger fehlen als ihre Kollegen.²⁾ Einsteller sind gewöhnlich keine Facharbeiter, dafür aber gut bezahlte und angesehene Leute. Ein weiteres Beispiel bringt Sopp, der die Fehlzeiten von Schmelzerteams in einer Mikrofil untersuchte. Die Anzahl der Krankheitsfälle pro Jahr und auf 100 Beschäftigte betrug bei den ersten und zweiten Schmelzern 80,5, bei den assistierenden Facharbeitern 122,9 und bei den angelernten Handlangern 140,4.³⁾ Die These Kellners, daß für diese Zahlen die unterschiedlichen Möglichkeiten zur "Selbstentfaltung" verantwortlich seien⁴⁾, ist unzureichend. Vielmehr drücken sich hierin die mit der betrieblichen Stellung variierenden unterschiedlichen allgemeinen Arbeitsbedingungen aus.

Neben allem anderen darf aber der Einfluß der Arbeitsgruppe auf die Höhe des Krankenstandes nicht vergessen werden. Er ist zunächst einmal als eine die Wahl der Alternativen steuernde Variable zu kennzeichnen. In Konsequenz der weiter oben erarbeiteten Ergebnisse können wir sagen, daß die Fehlhäufigkeit umso niedriger sein wird, je stärker die Kohäsion der Gruppe ist. Dies wird von mehreren Untersuchungen bestätigt.⁵⁾ Daß hierfür ganz besonders der Umstand verantwortlich ist, daß kohäsive Gruppen Induktionsversuchen eher Widerstand leisten können und daher vom (zeitweiligen oder endgültigen) Rückzug weniger Gebrauch machen müssen, konnte bei der Beurteilung des Konflikts an Hand verschiedener Untersuchungen, besonders

1) Siehe W. Kellner, Verschleuderte Milliarden, in: Der Arbeitgeber, 15. Jhrg. 1963, H. 22, Seite 622.

2) Ebenda, Seite 689.

3) H. Sopp, Soziologie ..., a.a.O., Seite 1215.

4) W. Kellner, Verschleuderte Milliarden, a.a.O., Seite 689.

5) Siehe F. Mann und F. Baumgartel, a.a.O., nach H. Paul, a.a.O., Seite 51; ferner durch Untersuchungen von Fox und Scott, sowie von Brodman und Hellmann (nach E. Ulich, a.a.O., Seite 48 f.).

jener von French¹⁾ gezeigt werden. Es läßt sich allerdings nicht auschließen, daß hier zum Teil noch ein anderer wichtiger Faktor mitspielt. Je stärker nämlich der Zusammenhalt der Gruppe ist, desto mehr fühlt sich das Individuum an sie gebunden und desto eher wird es andere Reaktionen als den Rückzug wählen. Zum dritten schließlich ist es möglich, daß eine nicht kohäsive Gruppe selbst nur Quell der Frustrationen werden kann. So berichtet Kellner von einem nicht näher bezeichneten Betrieb, wo diejenigen, die in der Arbeitsgruppe keine Feinde hatten, im Durchschnitt 15,8 Tage krank waren, während es bei denen, die einen oder mehrere Feinde hatten, 10,9 Tage waren.²⁾ (Dieses Ergebnis ließe sich allerdings auch im Sinne unserer Widerstandsthese deuten.)

Bei Faktoren sind jedoch nicht immer zusammen wirksam. In einem Betrieb, in dem die Macht der Leitung - aus welchen Gründen auch immer - so groß ist, daß sie einen Diskrepanzen produzierenden Status quo (oder ebensolche Umstellungen) in vollem Umfang aufrechterhalten (bzw. durchführen) kann, kann kein Widerstand geleistet werden, auch die kohäsiven Gruppen sind also machtlos, und der erste der drei Faktoren ist ausgeschaltet. Hier hat nun Kellner eine interessante Entdeckung gemacht. Er fand, daß in Betrieben mit niedrigem Krankenstand die Arbeitnehmer mit starker Bindung an ihre Arbeitsgruppe seltener und kürzer krank waren als diejenigen mit loser Bindung,³⁾ daß aber in Betrieben mit hohem Krankenstand der Zusammenhang genau umgekehrt war.⁴⁾

Kellner glaubt deshalb, daß in Betrieben mit hohem Krankenstand die Bindung an die Gruppe eine Schutzfunktion gegen den Druck des Meisters oder gegen das befürchtete Auftauchen des Zeitrechners ist;

1) Siehe L. Coch und J.F.R. French, a.a.O., Seite 238.

2) W. Kellner, Betriebsklima und Krankenstand I und II in: Der Arbeitgeber, 11. Jhrf. 1959, H. 22, Seite 688.

3) W. Kellner, Ursachen ..., a.a.O., Seite 125.

4) W. Kellner, Betriebsklima ..., a.a.O., Seite 688. Die Gruppenverbindung wurde je nach dem Betrag des Mehrverdienstes eingestuft, für den ein Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz außerhalb der augenblicklichen Gruppe annehmen würde.

"je geringer die Vitalität ist, umso mehr bedarf man dieses Schutzes, umso fester ist die Bindung, aber umso größer ist auch die durchschnittliche Krankheitsdauer".¹⁾ Unsere Interpretation weicht zum Teil hiervon ab. Wir glauben, daß ein Betrieb mit niedrigem Krankenstand gekennzeichnet ist durch ein geringeres Ausmaß an wahrgenommenen Diskrepanzen und durch eine Betriebsleitung sowie durch Vorgesetzte, die ihre Entscheidungen nicht autoritär und mit allen Mitteln durchzusetzen suchen. Unter derartigen Verhältnissen haben Arbeitnehmer mit starker Gruppenbindung eher die Chance, Induktionen von seiten der Betriebsleitung Widerstand entgegenzusetzen als es diejenigen mit loser Gruppenbindung haben; sie verursachen daher auch weniger Fehlzeiten. Zugleich können auch die beiden anderen mit der Gruppenkohäsion zusammenhängenden Faktoren wirksam werden, vorallem auch in Richtung der Krankheitsdauer. In Betrieben mit hohem Krankenstand verhält es sich jedoch umgekehrt. Hier ist die Anzahl der von den Arbeitnehmern wahrgenommenen Diskrepanzen relativ groß, zugleich besitzt aber die Betriebsleitung die Machtmittel, um Arbeitnehmerreaktionen, die diese Diskrepanzen direkt (!) beseitigen sollen, ganz oder teilweise zu verhindern. Zwar wird man auch hier schützende Gruppen mit festem Zusammenhalt bilden. Der Erfolg ist jedoch gering, und der Rückzug bleibt die wichtigste Alternative. Auch die Bindung an die Gruppe kann dies nicht kompensieren. Vielmehr werden sich gerade diejenigen, die auf Grund der auf ihre Position einwirkenden Arbeitsbedingungen (und/oder auf Grund ihrer Persönlichkeitsstruktur, ihrer "Vitalität"?) am meisten Diskrepanzen wahrnehmen, zwar eine starke Gruppenbindung entwickeln, aber auch am häufigsten und am längsten fehlen.

4. Der Betriebsunfall

Der Betriebsunfall ist eine weitere Möglichkeit vorübergehender Teilnehmeeinschränkung. Soweit Unfälle durch den Rückzugswunsch motiviert sind, nehmen wir daher an, daß sie zunehmen, wenn das Ausmaß und die Zahl der von den Arbeitnehmern wahrgenommenen Diskrepanzen

1) W. Kellner, Ursachen ..., a.a.O., Seite 126.

steigen, sowie dann, wenn andere Reaktionswege, insbesondere das nicht unfallbedingte Fehlen, versperrt sind. Die "Leichtigkeit des Verlassens des Betriebes" ist bei Betriebsunfällen schwer zu bestimmen. Es ist zu vermuten, daß sie vor allem durch technische Faktoren, d.h. den Stand der Unfallverhütung, bestimmt wird. Die Schwere des Unfalls, die ja darüber entscheidet, ob der Unfall auch zu Fehlzeiten führt, wird allerdings nicht von der Rückzugsmotivation beeinflusst. Sogenannte Bagatellunfälle und schwere Verletzungen müssen daher gleichberechtigt behandelt werden.

Eine der wenigen relevanten deutschen Untersuchungen - sie fand in drei Mittenwerken statt - versucht die Rolle der psychischen, sozialen, technischen und medizinischen Unfallfaktoren - und damit natürlich implizite die Leichtigkeit des Rückzugs - zu klären.¹⁾ Die Autoren fanden unter den 657 untersuchten Unfällen 451, an denen soziale Ursachen beteiligt waren, also gestörte hierarchische oder kollegiale Beziehungen etc. Insgesamt ermittelten sie dabei 1298 tatsächliche Ursachenfaktoren, die sich wie folgt verteilten:²⁾

Faktoren aus dem "psychologischen" Bereich	749
Faktoren aus dem "soziologischen" Bereich	700
Faktoren aus dem technischen Bereich	184
Faktoren aus dem medizinischen Bereich	165.

Die exakte Trennung zwischen "psychologischen" und "soziologischen" (eigentlich müßte es heißen: psychischen und sozialen) Unfallfaktoren erscheint uns zum Teil problematisch, da die sozialen Faktoren letztlich immer im Psychischen wurzeln. Irreführend ist es auch, wenn Übertretungen der Unfallverhütungsvorschriften zu den "soziologischen" Faktoren gezählt und etwa mit Faktoren wie "gestörte hierarchische Beziehungen" auf eine Stufe gestellt werden.³⁾ Die eigentlichen Ursachen des Unfalls kommen dabei nicht zutage. Dennoch können die angeführten Zahlen einen ungefähren Eindruck vermitteln von der relativ geringen Bedeutung nicht-sozialer und

1) O. Graf, A. Mausolff u.a., Der Arbeitsunfall und seine Ursachen, Stuttgart und Düsseldorf 1957.

2) Ebenda, Seite 351.

3) Ebenda, z.B. Seite 328.

nicht-psychischer Faktoren für das Unfallgeschehen, zum mindesten unter den heutigen betrieblichen Bedingungen. -

Im folgenden wollen wir uns nun in erster Linie mit dem Zusammenhang zwischen Unfall und Rückzugswunsch beschäftigen. Diese - oben bereits angedeutete - Betrachtungsweise ist heute noch weithin unbekannt und wenig entwickelt; das zur Verfügung stehende Untersuchungsmaterial ist daher auch entsprechend dünn gestreut. Meist begnügt man sich mit dem Begriff der "Unfällerpersönlichkeit" (Marbe), dessen Berechtigung aber mindestens als unstritten gelten kann.¹⁾

Auf den Zusammenhang zwischen Vorgesetztenverhalten und Unfallhäufigkeit scheint die Tatsache hinzuweisen, daß in den Nachtschichten gewöhnlich weniger Unfälle geschehen. In dem von Hill und Trist untersuchten Stahlwerk hatte die Frühschicht in dem genannten Zeitraum insgesamt 58, die Spätschicht 66 und die Nachtschicht 37 Unfälle.²⁾ Diese Zahlen sind nach Angabe der Autoren durchaus vergleichbar, da alle Belegschaften gemeinsam und turnusmäßig die Schicht wechselten. Hill und Trist glauben diese Unterschiede auf die besonders gearteten Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen während der Nachtschicht zurückführen zu können. Die Beziehungen zwischen den Kollegen bleiben in allen Schichten konstant, die hierarchischen Beziehungen sind dagegen nachts gelockerter: es sind weniger Vorgesetzte anwesend, der ausgeübte Druck ist geringer, es herrscht insgesamt eine freiere Atmosphäre.

Auch zwischen Betriebsgröße und Unfallhäufigkeit scheinen Beziehungen zu bestehen. Revans fand in Untersuchungen in Betrieben verschiedenster Art (wie z.B. Zechen, Steinbrüchen, Krankenhäusern, Fernsprechämtern), daß die Unfallhäufigkeit mit der Betriebsgröße zunahm.³⁾ Da - wie wir gleich noch näher sehen werden - der Unfall zu einem wesentlichen Teil durch den Wunsch nach einem Rückzug aus dem Betrieb motiviert ist, sind unsere obigen Thesen zum Zusammenhang

1) Vgl. E. Ulich, Unfallursachenforschung, in: Handbuch der Psychologie, Bd. IX, Seite 281.

2) J.E.M. Hill und E.L. Trist, a.a.O., Seite 145 ff.

3) R.W. Revans, The Analysis of Industrial Behavior, a.a.O., nach D. Katz und R.L. Kahn, a.a.O., Seite 379.

zwischen Betriebsgröße und Teilnahmeeinschränkung oder -aufgabe auch hier anwendbar. Die von Katz und Kahn zur Erklärung dieses Phänomens herangezogene These, daß Großbetriebe die Bildung von informalen, kohäsiven Gruppen erschweren,¹⁾ erscheint uns dagegen spekulativ und wenig befriedigend.

Ähnlich wie bei den anderen Formen der Teilnahmeeinschränkung läßt sich -als weiteres Indiz für die Rückzugsthese - auch beim Betriebsunfall eine mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer abnehmende Häufigkeit feststellen.²⁾ Die Vermutung, daß diese Erscheinung ausschließlich auf der sich verbessernden Kenntnis der Maschinen und der Gewöhnung an die physische Umwelt beruht, trifft nicht zu. Hill und Trist unterschieden vier Hauptarten von Unfällen: Hantieren mit Objekten, von fallenden Gegenständen getroffen werden, Stürze und Treten auf Gegenstände.³⁾ Alle nahmen im Laufe der Zeit ab, lediglich jene Unfälle, von denen man meinen sollte, daß die Arbeiter sie am meisten unter Kontrolle haben, nämlich solche, die aus dem Hantieren mit Objekten entstehen, nahmen signifikant zu. Die Gewöhnung kann daher keine umfassende Rolle spielen, vielmehr glauben wir, daß auch hier wieder der bereits mehrfach angedeutete Zusammenhang zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der Identifikation mit dem Werk und den Kollegen zur Geltung kommt.

Worauf die Zunahme der genannten Unfallart zurückzuführen ist, läßt sich nur vermuten. Zur gleichen Zeit, als sie ihre Höchstzahl erreichte, waren die durch herabfallende Gegenstände verursachten Unfälle vollständig verschwunden. Das scheint die - auch von Hill und Trist angenommene - These zu stützen, daß die verschiedenen Unfallarten gegenseitig substituierbar sind. Es ist zu vermuten, daß in der fraglichen Periode Unfälle mit herabfallenden Gegenständen durch irgendwelche Gegebenheiten (evtl. durch gezielten Unfallschutz) erschwert worden waren.

Hill und Trist betrachten den Betriebsunfall "als ein Mittel, sich

1) D. Katz und R.L. Kahn, a.a.O., Seite 379.

2) Vgl. z.B. ebenda, Seite 137 ff.

3) Ebenda, Seite 142 ff.

von der Arbeitssituation zurückzuziehen, durch das der Einzelne die Rolle des Abwesenden in einer Weise übernehmen kann, die sowohl für ihn als auch für seinen Betrieb akzeptabel ist".¹⁾ Wenn diese These zutrifft, müßten sich auch Korrelationen zwischen der Unfallhäufigkeit und dem Auftreten nicht unfallbedingter Fehlzeiten ergeben. Tatsächlich fand Sopp beim Vergleich zweier zum selben Unternehmen gehörender Betriebe mit gleichem Fertigungsprogramm, gleicher maschineller Ausrüstung und ähnlichem sozialen Aufbau, daß das Werk mit hohem Krankenstand hohe und das Werk mit niedrigem Krankenstand niedrige Unfallzahlen hatte.²⁾

	<u>Krankheitsindex</u>	<u>Unfallindex</u>
Werk A	5,0	2,3
Werk B	2,7	0,7

Deutlicher zeigte sich der Zusammenhang in der zitierten Untersuchung Hills und Trists in der Park Gate Iron and Steel Company Ltd. in Sheffield. Von den 3500 Beschäftigten wurden diejenigen 289 Arbeiter auf ihre Unfälle untersucht, die 1947 in den Betrieb eingetreten waren und ihn bis 1951 nicht verlassen hatten. Von ihnen blieben 200 ohne Unfall, während 89 einen oder mehrere Unfälle erlitten. Die Gruppe der Unfallfreien hatte signifikant weniger Fehlzeiten als die übrigen.³⁾

Diese Beziehung konnte - ebenfalls signifikant - auch innerhalb von Abteilungen mit verschiedenen Gefährlichkeitsgraden sowie über die Zeit hinweg verfolgt werden.⁴⁾

Eine interessante Kontraststudie hierzu wurde von Castle in einem Londoner Elektrowerk (Kodak Ltd.) durchgeführt.⁵⁾ Er untersuchte 275 Arbeiter, die 1950 und 1951 in das Werk eingetreten und mindestens bis Ende 1953 geblieben waren. Dieses Werk hatte insgesamt

-
- 1) J.M.M. Hill und E.L. Trist, A Consideration of Industrial Accidents as a Means of Withdrawal from the Work Situation, in: Human Relations, Vol. VI, 1953, No. 4, Seite 359.
 - 2) H. Sopp, Soziologie ..., a.a.O., Seite 1214. Der Index ist das Verhältnis der möglichen Arbeitstage im Jahr zu den durch Krankheit bzw. Unfall ausgefallenen Tagen.
 - 3) J.M.M. Hill und E.L. Trist, A Consideration ..., a.a.O., Seite 370.
 - 4) Ebenda, Seite 370 ff.
 - 5) P.F.C. Castle, Accidents, Absence and Withdrawal from the Work Situation, in Human Relations, Vol. IX, 1956, No. 2, Seite 223 ff.

einen wesentlich geringeren Fehlzeitenstand als Park Gate und auch entsprechend weniger Unfälle. In der dort herrschenden "Fehlzeitenkultur" war unentschuldigtes Fernbleiben - im Gegensatz zu Park Gate - verpönt und daher wesentlich niedriger, der Krankenstand war (deshalb?) höher als in Park Gate. Von den 275 untersuchten Arbeitern blieben 228 ohne Unfall. Auch in diesem Werk waren zwar die Abwesenheitszahlen der Unfallfreien geringer, und zwar betrug ihre Fehlhäufigkeit pro Mann und pro Jahr 1,44 gegenüber 1,81 bei den "Unfällen". Diese Differenz erwies sich jedoch nicht als statistisch signifikant.¹⁾

Die fehlende Signifikanz scheint uns - wenn auch nur zum Teil²⁾ - in der Untersuchung selbst begründet zu sein, die Arbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von 2, 3 und 4 Jahren umfaßte. Die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit war daher bei den Kodak-Arbeitern niedriger als bei Park Gate. Es ist anzunehmen, daß bis zum Ablauf der vier Jahre verschiedene Arbeiter, die bis zum Stichtag der Untersuchung zwar öfter gefehlt hatten, aber unfallfrei geblieben waren, später noch Unfälle erlitten hätten, so daß die Signifikanz deutlicher ausgefallen wäre. Diese These wird durch die bei Castle angegebenen Zahlen gestützt. Während in den beiden Gruppen "keine Fehlschichten" und "eine Fehlschicht" die Unfallfreien jeweils wesentlich besser abschnitten (so waren z.B. 34,2 % von ihnen ohne Fehlzeit, bei den "Unfällen" nur 23,4 %), lagen die Unfallfreien und die "Unfälle" in der Gruppe "mehr als eine Fehlschicht" gleich; es handelte sich in beiden Fällen um 38 %. Die Fehldauer pro Mann betrug in dieser Gruppe bei den Unfallfreien 3,6, bei den Unfällen 3,7 Tage.³⁾ Diese ungleichen Relationen in den drei Fehlzeitengruppen stärken unsere Vermutung, daß unter jenen Unfallfreien, die mehr als eine Fehlschicht hatten, noch eine Anzahl potentieller "Unfälle" steckte. Beim Vergleich der beiden Untersuchungen fällt weiter auf, daß

1) P.F.C. Castle, Accidents, Absence and Withdrawal from the Work Situation, a.a.O., Seite 227.

2) Auf die zweite Ursache kommen wir weiter unten zu sprechen.

3) Vgl. P.F.C. Castle, Accidents ..., Tab. III, aus der die angegebenen Zahlen errechnet wurden.

zwar Park Gate wesentlich mehr Unfälle pro Mann und pro Jahr aufweist, daß aber andererseits bei Kodak der Anteil der Unfälle an der gesamten Fehlhäufigkeit größer ist.

Tabelle 10: Abwesenheitsformen und -häufigkeit pro Mann und pro Jahr bei Park Gate und Kodak¹⁾

	Park Gate		Kodak	
	Häufigkeit	in % der gesamten Fehlzeiten	Häufigkeit	in % der gesamten Fehlzeiten
Unfälle	0,11	2,4	0,06	3,9
Bescheinigte Krankheiten	0,57	12,4	0,82	52,9
Genehmigte Abwesenheit	0,83	18,1	0,29	18,7
Nicht genehmigte Abwesenheit	3,08	67,1	0,38	24,5
Gesamte Fehlhäufigkeit	4,59	100,0	1,55	100,0

Man realisiert bei Kodak offensichtlich wesentlich seltener den Wunsch, den Betrieb zeitweilig zu verlassen. Wenn man es aber tut, "wählt" man eher den Unfall als bei Park Gate. Der Grund scheint uns in der relativ wenig freizügigen "Fehlzeitenkultur" zu liegen; vom Arzt nicht bescheinigte Krankheiten galten bei Kodak als nicht ausreichende Entschuldigung. Auch das willkürliche Fernbleiben konnte in diesem Werk, wie schon angedeutet, nicht so großzügig ausgenutzt werden.²⁾ Da aber im Bedarfsfall nicht immer eine Krankheit "zur Hand" war, "flüchtete" man eben vermehrt in den Unfall.

Ein weiterer auffälliger Unterschied zwischen den beiden Untersuchungsergebnissen, auf den auch unseres Erachtens die oben genannte fehlende Signifikanz weitgehend zurückzuführen ist, liegt in den Fehlzeitenformen, mit denen die Unfallneigung jeweils mehr oder weniger stark korreliert.

1) Nach P.F.C. Castle, a.a.O., Seite 226.

2) Vgl. auch Tabelle 10.

In P a r k G a t e hatten diejenigen am meisten Unfälle, die am häufigsten unentschuldigt fehlten. Dieser Zusammenhang war sogar so stark, daß es nach Angabe der Autoren möglich gewesen wäre, auf Grund der Fehlzahlen des ersten Halbjahres statistisch signifikante Aussagen über die zukünftigen Unfälle zu machen.¹⁾ Eine starke negative Korrelation zwischen Unfall und Fehlhäufigkeit dagegen ergab sich bei jenen Arbeitern, deren Abwesenheit schon zuvor genehmigt worden war. Dazwischen lagen - wieder mit positiver, wenn auch schwacher Korrelation - die Abwesenheit wegen Krankheit sowie jene Fehlzeiten, die nachträglich vom Betrieb sanktioniert worden waren. Ein maßvoller Gebrauch der letzteren Form ergab keine Korrelation mit Unfällen, wohl aber ein exzessiver Gebrauch.²⁾ Wenn man die Fehlzeitenformen nach dem Grad ihrer Sanktionierung durch die Betriebsleitung anordnet - wobei unentschuldigte Abwesenheit am wenigsten und vorher genehmigte Abwesenheit am stärksten sanktioniert sind - zeigt sich eine deutliche negative Korrelation zwischen Unfallneigung und Sanktionsgrad der gewählten Fehlzeitenform. Je mehr also das Fehlzeitenverhalten eines Arbeiters bei Park Gate den Normen der Betriebsleitung entsprach, desto weniger Unfälle hatte er.

Auf der schon erwähnten Zeche in Durham (2300 Beschäftigte) fanden übrigens Liddell und Mitarbeiter einen ähnlichen Zusammenhang.³⁾ Auch hier handelte es sich offensichtlich um einen Betrieb mit freizügiger "Fehlzeitenkultur": aus der von Liddell wiedergegebenen Grafik läßt sich erkennen, daß sowohl unter Tage als auch über Tage mehr Schichten durch willkürliche als durch krankheitsbedingte Fehlzeiten verloren wurden. Während des untersuchten dreijährigen Zeitraumes ergab sich (ähnlich wie bei Park Gate) kein Zusammenhang der Unfallhäufigkeit mit der Fehlhäufigkeit wegen Krankheit, wohl aber mit der Häufigkeit willkürlichen Fehlens.

Hill und Trist schließen aus ihrem Untersuchungsergebnis, daß eine Beziehung zwischen der Zuverlässigkeit der Arbeiter und deren

1) J.M.M. Hill und E.L. Trist, Changes in Accidents ..., a.a.O., Seite 141.

2) J.M.M. Hill und E.L. Trist, A Consideration ..., a.a.O., Seite 374 ff.

3) F.D.K. Liddell, a.a.O., Seite 84.

Unfallneigung besteht.¹⁾ Diese Überlegung, die ein wenig an die "Sozialschrott-These"²⁾ erinnert, wird jedoch von der Untersuchung Castles nicht bestätigt. In dem von ihm untersuchten Kodak-Werk gab es offiziell nur drei Fehlzeitenformen (geordnet nach dem Grad ihrer Saktionierung): Nicht genehmigtes Fehlen, vom Arzt bescheinigte Krankheit und (vorher oder nachher) genehmigte Fehlzeiten. Erstere zeigten eine schwache, nicht signifikante negative Korrelation mit der Unfallneigung; die Fehlzeiten wegen Krankheit waren etwas stärker, aber auch nicht signifikant p o s i t i v korreliert, und die genehmigten Fehlzeiten wiesen eine hochsignifikante, ebenfalls positive Korrelation auf.³⁾ Je mehr also bei Kodak das Fehlzeitenverhalten den Normen der Betriebsleitung entsprach, desto größer war die Unfallneigung, ein Resultat, das demjenigen von Hill und Trist, sowie dem von Liddell genau entgegengesetzt ist. Castle selbst gibt hierfür keine Erklärung; wir wollen dennoch - mit der gebotenen Vorsicht - eine solche versuchen.

Ein Unfall ist in der Regel ein Notventil, das tendentiell nur dann benutzt wird, wenn Diskrepanzen wahrgenommen werden, für deren Beseitigung keine geeigneteren Alternativen zur Verfügung stehen. Diese These fanden wir oben bei dem Vergleich der Unfallzahlen von Kodak und Park Gate bestätigt. Wenn nur der Widerstandsweg, nicht jedoch der Rückzugsweg versperrt ist (z.B. in einem Betrieb mit freizügiger "Fehlzeitenkultur"), wird es daher - natürlich nur im Verhältnis zur Zahl und zum Ausmaß der Diskrepanzen - weniger Unfälle geben als in einem Betrieb mit nicht freizügiger "Fehlzeitenkultur". Soweit Unfälle auftreten, massieren sie sich dann dort, wo auch die Diskrepanzen am stärksten sind.

Im Kodak-Werk waren nun die Arbeiter offensichtlich weniger (durch Widerstand nicht lösbaren) Diskrepanzen ausgesetzt, was aus den

1) J.M.M. Hill und E.L. Trist, Changes in Accidents ..., a.a.O., Seite 137 ff.

2) Vgl. oben Seite 127.

3) P.F.C. Castle, a.a.O., Seite 229 f. - In der relativ untergeordneten Rolle, die die genehmigten Fehlzeiten bei Kodak spielten, liegt auch - was Castle offenbar übersehen hat - der Grund für die dortige geringe Signifikanz des Zusammenhangs zwischen Gesamtfehlstand und Unfallneigung.

niedrigen Fehlzeiten- und vor allem Unfallzahlen zu schließen ist. Andererseits herrschte hier eine "Fehlzeitenkultur" mit geringer Freizügigkeit, was nicht nur einen relativ hohen Anteil der Unfälle an den Gesamtfehlzeiten zur Folge hatte, sondern auch die Tatsache, daß gerade diejenigen, deren Fehlzeitenverhalten am meisten den Normen der Betriebsleitung entsprach, auch am meisten Unfälle hatten. Diese Konformität beruhte wegen der geringen Freizügigkeit der "Fehlzeitenkultur" tendentiell mehr auf Zwang als auf Freiwilligkeit. Je mehr man sich dagegen von den betrieblichen Fehlzeitennormen entfernte, desto weniger brauchte man in einem Unfall Zuflucht zu suchen.

Die hohen Unfall- und Abwesenheitszahlen bei Park Gate sind dagegen - ebenso offensichtlich - auf die dortige größere Anzahl von unlösbaren Diskrepanzen zurückzuführen. Die weitgehende Fehlzeitenfreizügigkeit in diesem Betrieb (und in Durham) brachte es mit sich, daß die betrieblich sanktionierten Rückzugsformen, ganz besonders aber das Fernbleiben mit vorheriger Erlaubnis, tendentiell nur im Falle echten Bedarfs und nicht im Falle der Frustration benutzt wurden. Eine hohe Teilnehmerate beruhte hier also eher auf Freiwilligkeit als auf Zwang; ein Arbeiter, der freiwillig auf Fehlzeiten verzichtet, nimmt weniger Diskrepanzen wahr und hat daher auch weniger Unfälle. Soweit die Arbeiter aber Diskrepanzen ausgesetzt waren, wählten sie meist den Weg, der am ehesten zur Hand war, nämlich das nicht genehmigte Fernbleiben. Wegen der hier herrschenden relativen Freizügigkeit hatten sie daher - im Verhältnis zur Zahl der durch Widerstand nicht lösbaren Diskrepanzen - eine geringere Unfallneigung als die Kodakarbeiter. Da sie natürlich die Freizügigkeit nicht exzessiv ausnutzen konnten, mußten jedoch auch sie - vor allem im Hinblick auf die Vielzahl der Diskrepanzen - von Zeit zu Zeit das "Notventil" Unfall öffnen. Das geschah dann umso eher, je mehr sie Diskrepanzen ausgesetzt waren - und das heißt hier in diesem Betrieb: je mehr sie sich in ihrem Fehlzeitenverhalten von den Normen der Betriebsleitung entfernten.

Die skizzierte These könnte natürlich noch weiter ausgebaut werden. Uns kam es jedoch lediglich darauf an, die Funktion des Betriebsunfalls aufzuzeigen, die darin liegt, dem Arbeiter auch dann noch einen Rückzugsweg aus der Arbeitssituation zu geben, wenn andere Möglichkeiten versperrt sind. - Wegen der eminent humanen Bedeutung,

die die Unfallverhütung in den heutigen Großbetrieben besitzt, seien jedoch gerade an dieser Stelle aus unserem Ergebnis noch kurz die praktischen Folgerungen gezogen. Wie wir sahen, ist die Unfallneigung in einem Betrieb umso größer, je mehr durch Widerstand nicht lösbaren Diskrepanzen die Arbeitnehmer ausgesetzt sind und je enger die in diesem Betrieb herrschende "Fehlzeitenkultur" ist. Daher kann man sagen, daß ein Betrieb mit demokratischer Autoritätsstruktur, der noch dazu ein hin und wieder vorkommendes¹⁾ unentschuldigtes Fehlen seiner Mitglieder (besonders derjenigen in den unfallgefährdeten Abteilungen) nicht ahndet, ein Minimum an Unfällen aufweisen wird. In einem Betrieb mit autoritärer Herrschaftsstruktur und ebensolcher "Fehlzeitenkultur" dagegen werden selbst massive Unfallverhütungspropaganda und technischer Unfallschutz das Problem zum mindesten grundsätzlich nicht lösen können. Bis sich diese Erkenntnis allerdings in unseren Betrieben durchgesetzt hat, werden vermutlich noch unzählige Menschen Unfälle erleiden müssen.

III Probleme der Leistung

Mit den sozialen Faktoren der Leistung im Industriebetrieb beschäftigte man sich besonders seit der Veröffentlichung des Hawthorne-Experiments. Im Vordergrund der Betrachtungen standen dabei meistens die "Arbeitsmoral" oder das "Betriebsklima". Besonders im englischen Sprachraum ist die Zahl der Studien zu dem Thema "productivity and morale" heute fast unübersehbar. Nur langsam setzt sich die Überlegung durch, daß die Analyse der Leistung schon vor der individuellen Motivation beginnen muß.

Einen wichtigen theoretischen Beitrag hat hier Luhmann geleistet.²⁾ Er geht davon aus, daß die Formalisierung sozialer Systeme eine Generalisierung der Mitgliedermotivation durch die Verknüpfung mit der formalen Mitgliedsrolle ermöglicht.³⁾ Die Motivation wird dadurch

1) Bei der Festlegung des Grades der Liberalität der "Fehlzeitenkultur" durch die Personalpolitik ergibt sich wieder das oben bereits behandelte Problem des Gleichgewichts zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz. (Vgl. oben Seite 12).

2) N. Luhmann, a.a.O., Seite 89 ff., besonders auch Seite 104 ff.

3) Vgl. oben Seite 26.

von anderen Systemproblemen getrennt und durch gesonderte Leistungen in ihrem Bestand garantiert. Das äußert sich z.B. darin, "daß Autorität im System generell, unbestimmt und ohne Rücksicht auf die Person akzeptiert und infolgedessen abgeleitete Autorität möglich wird", ¹⁾ sowie auch in der bereits erwähnten Trennung des Motivs vom Systemzweck, der auf diese Weise von seiner Aufgabe zu motivieren entlastet wird. Der so erreichte Gewinn an Elastizität gegenüber der Umwelt muß aber durch die Folgen eines weiteren hiermit zusammenhängenden Vorgangs, und zwar der Trennung von Teilnahme- und Leistungsmotivation, bezahlt werden. Diese Trennung äußert sich in einer gewissen Unbestimmtheit der Mitgliedsrolle im Hinblick auf die erwarteten Leistungen, die ja jetzt nicht mehr in jedem Fall durch die Vorgesetzten oder durch den Systemzweck motiviert werden. "Der typische Bedienstete sieht, was von ihm als Bedingung seiner Mitgliedschaft verlangt wird. Er kennt die Kontaktflächen, an denen seine Arbeit auf diese Anforderungen hin kontrolliert wird. Er weiß, wie wenig er tun muß, um seine Mitgliedschaft zu erhalten, was genügt, um nicht aufzufallen". ²⁾ Auf diese Weise entsteht in formalisierten Systemen und erst recht im Großbetrieb eine Lücke in der Leistungsmotivation, die mit mangelnder "Arbeitsmoral" oder schlechtem "Betriebsklima" zu erklären schon von vornherein verfehlt wäre. ³⁾

Die Motivationslücke ist jedoch keine Konstante, sie kann vielmehr durch verschiedene Faktoren vergrößert oder verringert werden. Außer der Zahl und dem Ausmaß der wahrgenommenen Diskrepanzen ist hier der Grad und die Reichweite der Macht der Betriebsleitung von Bedeutung, ferner das Anreizsystem und nicht zuletzt auch die technische Anlage und die Arbeitsorganisation, d.h. also: die Vergrößerung der "Kontaktflächen" zwischen Tätigkeit und Kontrolle. Individuelle psychische und physische Dispositionen lassen wir auch hier wieder außer Betracht.

1) N. Luhmann, a.a.O., Seite 90.

2) Ebenda, Seite 105.

3) Ende der Wiedergabe der Analyse Luhmanns.

Zur Wirkung der technischen Anlage und der Arbeitsorganisation sei auf die entsprechenden Ausführungen im Abschnitt "Arbeitsbedingungen" hingewiesen. Von einem gewissen Stand fortgeschrittener Mechanisierung ab wird eine Motivation durch den Vorgesetzten oder durch die "Arbeitsmoral" schon wegen des disziplinierenden Zwangs der Maschine überflüssig. So fanden Argyle u.a., daß das Leistungsverhalten von Maschinenarbeitern im Gegensatz zu demjenigen von Montagearbeitern keine signifikante Beziehung zum Vorgesetztenverhalten aufwies.¹⁾ Ein weiterer, von der technischen Anlage ausgehender Wirkungsfaktor ist das ebenfalls schon erwähnte sich wandelnde Verhältnis des Arbeiters zu den neuen Maschinen, wie es von Popitz u.a. und von Lutz und Willener beschrieben wurde.²⁾ "Die Mechanisierung begünstigt (...) die Ausbildung neuer Einstellungen zur Arbeit, den Beginn einer, mehr oder weniger sportlichen Identifizierung des Arbeiters mit seiner Arbeit und seinem Produkt. Die neuen Formen mechanisierter und Überwachungsarbeit machen also zu einem Gutteil den Leistungsdruck überflüssig, der bisher von der Leistungsentlohnung ausgeübt werden mußte."³⁾ -

Weiterhin kann die Betriebsleitung durch Ausübung von Macht verschiedenster Art versuchen, das erwünschte Leistungsverhalten zu erzwingen. So ist es z.B. möglich, - worauf auch Luhmann hinweist⁴⁾ - durch eine möglichst geschickte Anordnung der formalen Erwartungen und Brauchbarkeitsbedingungen die Motivationslücke erheblich zu verringern. Wie wir weiter unten an einem von Goode und Fowler berichteten Beispiel sehen werden, kann ein derartiger Druck unter Umständen zwar zu einer vermehrten Perzeption von Diskrepanzen führen, dennoch aber, wenn die Betriebsleitung genügend Machtmittel besitzt, erfolgreich sein.

Zu den Machtmitteln der Betriebsleitung gehört nicht zuletzt auch das System der Belohnungen, insbesondere gewisse Lohnsysteme, wie

1) M. Argyle u.a., a.a.O., Seite 34.

2) H. Popitz u.a., Technik und Industriearbeit, a.a.O., z.B. Seite 106 und Seite 207 f.

3) B. Lutz und A. Willener, a.a.O., Seite 134.

4) M. Luhmann, a.a.O., Seite 106.

z.B. das Akkord-Wesen. Durch die generelle, mehr oder weniger direkte Verknüpfung zwischen ganz bestimmten Verhaltensweisen und einer zusätzlichen Belohnung (z.B. höheres Einkommen oder Aufstieg) soll die Motivationslücke verringert und das Einhalten nicht formalisierbarer Erwartungen gesichert werden. Auch spontanes, innovatives Verhalten kann auf diese Weise erreicht werden, wie es z.B. in vielen Großbetrieben durch das Vorschlagswesen geschieht.

In der Praxis begegnen alle diese Systeme meist jedoch erheblichen Schwierigkeiten, besonders dann, wenn sie ohne Berücksichtigung der sozialen Gegebenheiten des Gesamtsystems, in dem sie zur Wirkung kommen sollen, angewandt werden. Diese Schwierigkeiten sollen nun kurz angedeutet werden.

Wie wir sahen, kann schon die angewandte Technik der Wirkung eines Lohnanreizes Grenzen setzen. Einige weitere wichtige, notwendige Bedingungen für das Funktionieren von Anreizsystemen erwähnen Katz und Kahn: Die Anreize müssen als groß genug empfunden werden, um zusätzliche Anstrengungen auszulösen; sie müssen sich direkt auf die erwünschte Leistung beziehen; und sie müssen schließlich von der Mehrheit der Arbeitnehmer als gerecht angesehen werden.¹⁾

In Deutschland hat sich besonders Fürstenberg mit der Wirkung von Anreizsystemen beschäftigt. In seinem bereits zitierten Aufsatz: "Die soziale Funktion der Leistungsanreize (incentives) im Industriebetrieb" versucht er, "den Zwiespalt zwischen den gebotenen Leistungsanreizen und dem sozialen Verhalten der Arbeitnehmer in bestimmten typischen Situationen zu analysieren."²⁾ Die aktuelle Leistung ist - eine alte These der Arbeitswissenschaften - eine Funktion von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Auf die Leistungsbereitschaft wirken nun nach Fürstenberg über die intervenierende Variable der Motivationsstruktur, d.h. einem "relativ stabile(n) Gefüge (.. von) Ziel- und Wertvorstellungen"³⁾,

1) D. Katz und R.L. Kahn, a.a.O., Seite 353 ff.

2) F. Fürstenberg, a.a.O., Seite 559.

3) Ebenda, Seite 560.

die sozialen Faktoren ein. Diese Motivationsstrukturen sind dort, wo gleiche soziale Einflüsse wirksam sind (nach unserer Vorstellung also vor allem bei gleicher Stellung im Betrieb) homogen, insgesamt gesehen, vor allem im Großbetrieb, aber heterogen. Die Leistungsanreize wirken nun auf die Motivationsstrukturen ein, so daß "leistungsrelevante Handlungen ausgelöst werden, daß also potentielle in aktuelle Aktivitäten umgewandelt werden".¹⁾ Eine Leistung wird aber nur dann ausgelöst, wenn die Anreize für den einzelnen Arbeitnehmer "die Chance verstehbar machen, eine als Motiv bestehende Ziel- oder Wertvorstellung zu verwirklichen".²⁾

Den heterogenen Motivationsstrukturen steht jedoch nach Fürstenberg ein homogenes System von Leistungsanreizen gegenüber. Diese Homogenität sowie die meist rein ökonomische Ausrichtung der Anreize bewirken, daß nur ein begrenzter Ausschnitt der Motivationsstrukturen in Leistungshandeln umgesetzt wird. Erst, "wenn bestimmte Vorbedingungen erfüllt sind, d.h. wenn auch den nicht-ökonomischen Zielvorstellungen der Arbeitnehmer eine Chance zur Verwirklichung durch Leistungshandeln am Arbeitsplatz gegeben wird",³⁾ können die betrieblichen Leistungsanreize voll wirksam werden.⁴⁾

Ein Beispiel, an das man hier ganz besonders denken kann, ist die Institutionalisierung von verstärkter "participation in decision" am Arbeitsplatz, eine Einrichtung, die wenigstens unter den heutigen Gegebenheiten zu beträchtlichen Leistungssteigerungen führen kann.⁵⁾ Je mehr nämlich ein Arbeitnehmer sieht, daß er durch eine qualitative oder quantitative Leistungssteigerung nicht nur höheres Einkommen oder einen verbesserten Status erzielen, sondern auch zugleich seine Erwartung erfüllen kann, an der Gestaltung seiner Arbeitsbedingungen mitzuwirken, desto mehr Bereiche der Motivationsstruktur werden durch die Anreize erfaßt und desto besser wird die Leistung sein. Voraussetzung dafür ist natürlich eine

1) F. Fürstenberg, a.a.O., Seite 565.

2) Ebenda.

3) Ebenda, Seite 569.

4) Ende der Wiedergabe des Aufsatzes Fürstenbergs.

5) Vgl. z.B. J.R.P. French, a.a.O.; - F.W. Whyte u.a., a.a.O. Seite 96 ff.

entsprechende Umgestaltung der Autoritätsstruktur sowie der Anreizsysteme, die ganz besonders auch spontanes und innovatives Leistungsverhalten belohnen müssen. Zu beachten ist auch, daß die Betriebsleitung kein allumfassendes Belohnungsmonopol für leistungsrelevante Handlungen hat, daß vielmehr auch außerbetriebliche Gruppen, ganz besonders aber die informalen Kollegen-
gruppen ebenfalls in gewissem Umfang Belohnungen und Bestrafungen verteilen.

Eng mit dem Inhalt dieser Bemerkungen, vor allem jener über die Voraussetzungen des Funktionierens multidimensionaler Anreizsysteme, hängt die These Whytes zusammen, wonach die Wirkung der Leistungsanreize zum großen Teil von der Sozialstruktur abhängt, in der sie wirken.¹⁾ Nach dem oben gesagten ergibt sich die Richtigkeit dieser These schon aus der Tatsache, daß ja die Sozialstruktur die Motivationsstruktur mitbestimmt. Whyte spielt einige verschieden bemessene Akkordnormen in zwei vereinfachten Sozialstrukturen durch und kommt dabei zu dem Ergebnis, daß die Akkordnormen in jedem Fall unterschiedliche Wirkungen haben. So werden z.B. die Arbeiter in einem Betrieb, der wenig Konflikt kennt, auf eine reichlich bemessene Norm mit guten Leistungen reagieren und eine Akkordschranke entweder gar nicht oder nur sehr hoch ansetzen. In einem konfliktreichen Betrieb dagegen werden sie der Norm ohne Widerspruch zustimmen, ohne allerdings eine Höchstgrenze zu überschreiten; zugleich werden sie alle Möglichkeiten des Systems ausnutzen, sie werden z.B. mehr Wartezeiten aufschreiben als sie wirklich hatten etc.; die Wirkung des Systems verpufft weitgehend, da die Arbeiter es überspielen.²⁾

Wie dieses Beispiel schon andeutungsweise erkennen ließ, sind für das Leistungsverhalten schließlich auch Anzahl und Ausmaß der von den Arbeitnehmern wahrgenommenen Diskrepanzen von Bedeutung. Wichtig ist in diesem Zusammenhang zunächst einmal das Herrschaftsverhalten der Vorgesetzten, der "Führungsstil". Bei folgenden Führungsstilen fand man eine positive Beziehung zur Quantität oder Qualität

1) W.F. Whyte u.a., a.a.O., Seite 225 ff.

2) Vgl. ebenda, Seite 241 ff.

der Leistung: Beim "demokratischen" Führungsstil,¹⁾ bei der Fähigkeit der Vorgesetzten, eine Rolle zu spielen, die sich von der seiner Untergebenen unterscheidet ("to play a differentiated role")²⁾, der "closeness of supervision", d.h. dem Ausmaß der Delegation von Autorität oder auch "Enge der Aufsicht",³⁾ der "Arbeiter-Orientiertheit" im Gegensatz zur "Produktivitäts-Orientiertheit"⁴⁾ und schließlich auch bei Vorgesetzten, die wenig oder gar nicht bestrafen.⁵⁾

Grundsätzlich können diese Zusammenhänge auf dreierlei Weise bewirkt werden: (1) Ein bestimmter Führungsstil verursacht eine bestimmte (hohe oder niedrige) Leistung; (2) Die Vorgesetzten verhalten sich in bestimmter (z.B. demokratischer) Weise, wenn die Leistungen ihrer Gruppe gut sind. (3) Irgendwelche andere Faktoren beeinflussen sowohl Führungsstil als auch Leistung.⁶⁾ Der zweiten These widerspricht das Ergebnis einer Untersuchung von Jackson, der das Verhalten von Meistern untersuchte, die jeweils zu einer Arbeitsgruppe mit anderer Leistung als derjenigen ihrer bisherigen Gruppe versetzt wurden; der Autor fand keine Veränderung ihres Führungsstils.⁷⁾ Für die dritte These haben sich bisher noch keinerlei tatsächliche Anhaltspunkte ergeben. Für die erste These spricht eine Untersuchung Feldmans, der fand, daß die - nach der Leistung ihrer Untergebenen ermittelte - Rangordnung von Vorgesetzten auch dann erhalten blieb, wenn die Vorgesetzten ihre Gruppe wechselten.⁸⁾

-
- 1) Vgl. R. White und R. Lippitt, a.a.O.; ferner zwei weitere "Michigan-Untersuchungen" in einem Versicherungsunternehmen und im Caterpillar-Werk, nach M. Argyle u.a., a.a.O., Seite 26; und schließlich M. Argyle u.a., a.a.O., Seite 33.
 - 2) R.L. Kahn und D. Katz, Leadership Practices ..., a.a.O., Seite 555 ff.
 - 3) Ebenda, Seite 559 ff.
 - 4) Ebenda, Seite 562 ff.; sowie J. Misumi und S. Shirakashi, a.a.O.
 - 5) M. Argyle u.a., a.a.O., Seite 33; D. Katz u.a., Productivity and Morale among Railroad Workers, University of Michigan, 1951, nach M. Argyle u.a., a.a.O., Seite 26.
 - 6) Vgl. M. Argyle u.a., a.a.O., Seite 37.
 - 7) J.M. Jackson, The Effect of Changing the Leadership of Small Work Groups, in: Human Relations, Vol. VI, 1953, No. 1, Seite 25 ff.
 - 8) H. Feldman, Problems in Labor Relations, New York 1937, nach: M. Argyle u.a., a.a.O., Seite 37.

Die Vermutung, daß zum mindesten bei einigen "Führungsstilen" die durch sie bewirkte Verringerung der Zahl und des Ausmaßes der wahrgenommenen Diskrepanzen für die erhöhte Leistung mit verantwortlich ist, daß also mit anderen Worten eine Leistungsminderung als Frustrationsreaktion betrachtet werden kann, scheint durch die Tatsache bestätigt zu werden, daß zwischen der Fehlzeitenhäufigkeit und der Leistungshöhe eine negative Korrelation besteht.¹⁾ Dadurch ist jedoch noch keineswegs erwiesen, daß eine niedrige Leistung in j e d e m der oben aufgeführten Fälle auf eine entsprechende (bewußte oder vorbewußte) Motivation, die Leistung einzuschränken, zurückzuführen ist. Eine niedrige Leistung scheint uns nur dann als eine Reaktion auf das Wahrnehmen von Diskrepanzen erklärt werden zu können, wenn bewußt "gebremst" wird, ein Verhalten, auf das wir noch zu sprechen kommen werden. In den übrigen Fällen würde eine derartige Erklärung die Diskrepanzthese wohl überstrapazieren. Vielmehr gewinnt hier jene oben in Anlehnung an Fürstenberg entwickelte These an Bedeutung, nach der die Institutionalisierung gewisser Arbeitsbedingungen, wie z.B. der "participation in decision", eine Vergrößerung der Kontaktflächen zwischen der Motivationsstruktur der Arbeitnehmer und den durch die Betriebsleitung formalisierten Leistungsanreizen bewirkt. Die zahllosen Studien zur "Arbeitsmoral" und zum "Betriebsklima" enthalten jedoch leider weder theoretische noch empirische Hinweise auf dieses wichtige Problem. Infolgedessen sowie auf Grund der Tatsache, daß die genannten Führungsstile verschiedenen Dimensionen angehören, läßt sich schlecht sagen, bei welchem Führungsstil nun welcher der beiden Faktoren wirksam ist. Die Frustrationsthese läßt sich wohl am ehesten auf die Wirkungen jenes Führungsstiles anwenden, der sich durch Strafverhalten auszeichnet.²⁾ Bei allen den Führungsstilen, bei denen es um autoritäres bzw. demokratisches Verhalten der Vorgesetzten oder um die mitwirkende Teilnahme der Arbeitnehmer geht, dürften beide Thesen - je nach den Umständen mehr oder weniger - zu ihrem Recht kommen.

1) Dies wird berichtet von H. Sopp, Was der Mensch braucht, a.a.O., Seite 77 f.

2) So übrigens auch M. Argyle u.a., a.a.O., Seite 36.

Die bisherigen Erörterungen in diesem Abschnitt lassen bereits erkennen, daß das Phänomen der Leistung im Industriebetrieb von ganz besonderer Komplexität ist. Dieser Eindruck verstärkt sich, wenn man berücksichtigt, daß die oben festgestellten Zusammenhänge zwischen Führungsstil und Leistung keineswegs ohne Ausnahme gelten. Schon die oft behauptete positive Korrelation zwischen Zufriedenheit und Leistung besteht nicht immer, ja sie ist sogar manchmal negativ.¹⁾ - Von einem Betrieb, der sich trotz einer großen Anzahl von durch die Arbeitnehmer wahrgenommenen Diskrepanzen und trotz einer daraus resultierenden großen Unzufriedenheit durch hohe Leistung und Produktivität auszeichnete, berichten Goode und Fowler.²⁾ In diesem Betrieb wurden die notwendigen Sicherheitsmaßnahmen vernachlässigt, die Löhne waren im Durchschnitt sehr niedrig, bezahlter Urlaub wurde nicht gewährt, und der Druck der Vorgesetzten auf die Arbeiter war beträchtlich. Es gab zwei Arten von Arbeitern, nämlich einerseits eine Schicht deutlich unterprivilegierter, schlecht bezahlter und häufig wechselnder Arbeiter und andererseits die - auch gegenüber anderen Betrieben - sehr gut bezahlten Stamarbeiter, die auch meist die informellen Gruppenführer waren und deshalb auch bestimmen konnten, wer anerkannt wurde und wer nicht. Zugleich übten die Stamarbeiter einen starken Leistungsdruck auf ihre Kollegen aus: wer sich nicht fügte, mußte gehen. Dennoch herrschte auch bei den Stamarbeitern Unzufriedenheit, ihre Willfährigkeit gegenüber der Betriebsleitung blieb äußerlich. Die Alternative zu diesem, den Anforderungen konformen Verhalten war allerdings die Entlassung, und für die meisten von ihnen war es unmöglich, eine andere Stelle zu finden. Dieses Beispiel läßt deutlich erkennen, daß die Betriebsleitung unter Umständen auf Grund ihres Machtgrades ein bestimmtes Leistungsverhalten erzwingen, d.h. eine aus wahrgenommenen Diskrepanzen resultierende Leistungsrestriktion verhindern und/oder trotz unzureichender formalisierter Belohnungsanreize einen relativ großen Bereich der Motivationsstruktur effektivieren kann.

-
- 1) Vgl. z.B. M. Argyle, *The Scientific Study of Social Behaviour*, London 1957, Seite 171 ff., nach M. Argyle u.a., a.a.O., Seite 36; D. Katz u.a., *Productivity, Supervision and Morale ...*, a.a.O., Seite 201, nach L. v. Friedeburg, *Soziologie ...*, a.a.O., Seite 59.
 - 2) W.J. Goode und I. Fowler, *Incentive Factors in a Low Morale Plant*, in: *Am. Soc. Rev.*, Vol. XIV 1949, Seite 618 ff.

Ähnlich ist wohl das Ergebnis des - übrigens sehr sorgfältig durchgeführten - Experiments von Morse und Reimer zu interpretieren.¹⁾ Die beiden Forscher erhöhten in vier mit Angestellten besetzten Abteilungen eines Betriebes das Ausmaß der Teilhabe bestimmter Positionsinhaber an den zu treffenden Entscheidungen. In zwei Abteilungen (A) geschah dies bei den unteren Positionen, in den beiden anderen Abteilungen (B) dagegen bei den Vorgesetzten. Nachdem diese Situationen ein Jahr lang beibehalten worden waren, hatte sich, wie erwartet, die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten, mit der Arbeit und dem Betrieb in beiden Fällen signifikant verändert: bei A war sie gestiegen, bei B gesunken. Entgegen der ursprünglichen Hypothese der Autoren war aber die Produktivität in b e i d e n Fällen gestiegen, bei B sogar noch stärker als bei A. Es ist anzunehmen, daß dieser scheinbare Gewinn an Effizienz bei B mit einer geringen Teilnahmebereitschaft und mit abnehmendem innovativen, spontanen Verhalten bezahlt wurde. Leider fehlen entsprechende Hinweise durch die Autoren. Kahn, der ebenfalls die Ergebnisse dieses Experiments referiert, berichtet, daß die Fluktuationsbereitschaft tatsächlich bei B höher war.²⁾

Auch eine "enge Aufsicht" ("closeness of supervision") ist übrigens nicht immer mit niedriger Leistung verbunden.³⁾ Argyle u.a. glauben wohl mit Recht, daß das Optimum an "closeness" vom Schwierigkeitsgrad der Arbeit abhängt.⁴⁾ Zu einer ähnlichen Folgerung kommt auch Wilensky nach einer kritischen Überprüfung verschiedener Untersuchungsergebnisse.⁵⁾

Entsprechende Vorbehalte gelten natürlich auch für das demokratische Führungsverhalten. Abgesehen davon, daß seine positive Wirkung auf die gesamte soziale Effizienz des Betriebes von der Existenz demokratischer Erwartungen der Arbeitnehmer abhängt,⁶⁾ ist auch hier der

1) N.C. Morse und E. Reimers, The Experimental Change of a Major Organizational Variable, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 52, 1956, No. 1, Seite 120 ff.

2) R.L. Kahn, Field Studies of Power ..., a.a.O., in: R.L. Kahn und E. Boulding (Hg.), a.a.O., Seite 64.

3) Vgl. M. Argyle u.a., a.a.O., Seite 25.

4) Ebenda.

5) H. Wilensky, Human Relations in the Work Place, in: Research in Industrial Human Relations, Nr. 25, Seite 32, nach R. Mayntz, Soziologie ..., a.a.O., Seite 134.

6) Vgl. die bereits zitierten Untersuchungsergebnisse von V.H. Vroom und von L. Berkowitz. (Siehe oben Seite 95 f.).

Charakter der Arbeit von Bedeutung. Je mehr dieser Charakter den Inhabern unterer Positionen eine Mitbestimmung des Inhalts ihrer Tätigkeit erschwert, desto weniger Motivationsbereiche können zu Leistungshandeln effektiviert werden und desto geringer wird die Leistungssteigerung sein, die durch derartige Praktiken erzielt wird. Das gilt besonders für Tätigkeiten, deren Inhalt durch die Arbeitsorganisation oder durch die technische Anlage schon mehr oder weniger genau festgelegt wird. Allerdings bedeutet diese Einschränkung der Wirkung demokratischen Führungsverhaltens nicht, daß auch die Wirkung auf die Teilnahmebereitschaft in gleichem Maß abgeschwächt wird. Vielmehr bleibt ja auch im oben angeführten Fall noch die Möglichkeit der Mitbestimmung der näheren Umstände der Tätigkeit durch die Arbeitnehmer.

Die aus diesen Überlegungen folgende These, daß die Wirkungen demokratischer Führungsstile im Falle des Vorliegens gewisser Sachzwänge (wie sie aus der Arbeitsorganisation oder aus der angewandten Technik folgen) sich tendentiell beim Leistungsverhalten eher verringern als beim Teilnahmeverhalten, scheint durch die schon mehrfach zitierte Untersuchung Argyles und seiner Mitarbeiter indirekt bestätigt zu werden. In jenen Abteilungen, in denen ein signifikanter Zusammenhang zwischen demokratischem Vorgesetztenverhalten und dem Arbeitnehmerverhalten festgestellt wurde, betrug der Signifikanzgrad für die Leistung $\chi^2 = 4,38$ (P kleiner als 0,05) (nämlich in den Abteilungen mit indirektem Lohnanreiz), für die Fehlzeiten in den gleichen Abteilungen dagegen $\chi^2 = 5,64$ (P kleiner als 0,02), bzw. $\chi^2 = 7,89$ (P kleiner als 0,01) in den Montageabteilungen, also jenen Abteilungen, in denen der Einzelne noch einen relativ großen Verhaltensspielraum hat. Bei a l l e n Abteilungen aber - die also auch jene Abteilungen enthalten, in denen die oben genannten "Sachzwänge" wirksam sind - ergab sich für die Leistung keinerlei Signifikanz (d.h. χ^2 lag unter 2,70), für die Fehlzeiten dagegen war $\chi^2 = 5,25$ (P kleiner als 0,05).¹⁾ -

Eine letzte Form von Leistungsproblemen bildet schließlich die bereits erwähnte Leistungsrestriktion ("restriction of output"), die

1) M. Argyle u.a., a.a.O., Seite 33 f.

besonders seit der Veröffentlichung des Hawthorne-Experiments im Mittelpunkt der meisten einschlägigen Erörterungen stand und die wir deshalb relativ kurz behandeln wollen. Diese, jedem Betriebspraktiker vertraute Erscheinung bewußten Bremsens¹⁾ ist vor allem bei Akkordarbeitern zu beobachten, findet sich jedoch auch bei Zeitlöhnern. Bei Akkordarbeitern geschieht das meist durch das informelle Festsetzen einer Leistungsnorm, die nur unter Inkaufnahme von Sanktionen seitens der Kollegen überschritten werden kann. Es handelt sich dabei nicht nur um eine Verweigerung innovativen, spontanen Verhaltens,²⁾ also um einen Rückzug auf die reine, formal vorgeschriebene Rolle, sondern auch um den Versuch, diese Rolle insgeheim zum eigenen Vorteil zu verändern, bzw. eine - meist von Seiten des Meisters oder des Zeitrechners drohende - ungünstige Änderung der Rolle zu verhindern. Mit Recht kann daher Daheim die Leistungsrestriktion als einen Versuch der "Angleichung der (an den Arbeitnehmer gerichteten formalen) Rollenerwartungen an dessen Orientierung" bezeichnen.³⁾ Eine "drohende ungünstige Veränderung" liegt übrigens nicht nur bei Änderungen des Akkordsatzes ("Akkordschere") vor, sondern überhaupt bei von oben verfüigten technischen oder organisatorischen Umstellungen. Man versucht dann - wenn auch objektiv auf inadäquate Weise - die als Bedrohung der eigenen Sicherheit empfundene⁴⁾ Umstellung durch Leistungsbeschränkung ad absurdum zu führen und dadurch rückgängig zu machen oder ähnliche Dinge für die Zukunft zu verhindern. Gerade bei derartigen Umstellungen, besonders dann, wenn sie eher die Regel als die Ausnahme

1) Vgl. z.B. die Darstellungen in: H. Wiedemann, a.a.O.; und in: W.F. Whyte u.a., a.a.O., z.B. Seite 29 ff.

2) Dies widerspricht nur scheinbar der Beobachtung, daß gerade auch "bremsende" Akkordarbeiter an ihren Maschinen und Werkzeugen oft von sich aus kleine technische Verbesserungen vornehmen (vgl. H. Wiedemann, a.a.O., Seite 50 ff.). Diese Verbesserungen beruhen ja nicht etwa auf einer Loyalität gegenüber dem Betrieb, sie werden vielmehr in der Absicht gemacht, sich auf diese Weise ein geheimes "Vorderwasser" zu schaffen, um dann besser "bremsen" zu können.

3) H. Daheim, a.a.O., Seite 205 und Seite 211 ff.

4) Vgl. hierzu E.A. Jüres, Einstellung der Belegschaft zu technischen Neuerungen, in: Soziologie und moderne Gesellschaft, a.a.O., Seite 129 ff.; auch H. Daheim, a.a.O., Seite 174.

darstellen, sind daher Leistungsbeschränkungen häufig zu beobachten.¹⁾

All dies läßt eine gewisse Affinität zu der Erscheinung des "echten", vertikalen Konflikts erkennen. Auch dort versucht man ja, die formal sanktionierten Arbeitsbedingungen gemäß den eigenen Erwartungen zu verändern. Schon Max Weber hatte dies erkannt. Er sah im "Bremsen" der Lohnarbeiter eine Art Streiksurogat, mittels dessen sie mit den Unternehmern um den Kaufpreis feilschen.²⁾ Der Unterschied zum Konflikt liegt jedoch darin, daß sich diese Form der Auseinandersetzung grundsätzlich unter der Oberfläche abspielt und deshalb auch niemals formalisierbar ist. Offiziell weiß niemand etwas von ihr, faktisch wird sie dafür umso hartnäckiger geführt. Die Waffe der Betriebsleitung ist dabei die Aufdeckung vermeintlicher oder echter Reserven durch den Zeitnehmer oder überhaupt durch Rationalisierung, die der Arbeiter dagegen die Verschleierung.

Hinsichtlich der Faktoren, die hier relevant sind, kann auf die Ausführungen zum Konflikt verwiesen werden, die grundsätzlich auch hier gelten - allerdings mit der Ausnahme, daß die Leistungsrestriktion im Gegensatz zum Konflikt in einer demokratischen Autoritätsstruktur abnehmen wird, wie ja auch das zitierte Untersuchungsergebnis von French zeigt.³⁾ Dies deswegen, weil ja zum ersten die Leistungsrestriktion eine Folge von perzipierten Diskrepanzen ist, und zwar von Diskrepanzen, deren unmittelbare Ursache im Autoritätsbereich liegt, wie z.B. eine - tatsächlich oder vermeintlich - willkürliche Akkordfestsetzung⁴⁾ oder eine Umstellung, die auf die Interessen der Arbeiter keine Rücksicht nimmt. Die Reaktion auf diese Diskrepanzen in Form von Leistungsrestriktion kann aber zum zweiten in einer mehr autoritär ausgerichteten Herrschaftsstruktur im Gegensatz zum offenen Konflikt nicht oder nur schlecht unterdrückt werden, eben deswegen, weil sich diese Reaktionen auf unbeleuchtetem,

-
- 1) Vgl. z.B. F.J. Roethlisberger und W.J. Dickson, a.a.O., Seite 525 ff. und Seite 559 ff.; - J.R.P. French, a.a.O.
 - 2) M. Weber, Soziale Bestimmungsgründe des Leistungsniveaus, in: F. Fürstenberg, (Hg.), Industriesoziologie, Neuwied 1959, Seite 37 ff.
 - 3) J.R.P. French, a.a.O. Vgl. oben Seite 93 f.
 - 4) Diese Willkür ist z.T. bereits dem hBFA-System wegen des hier erforderlichen Leistungsgradschätzens immanent; sie kann auch durch die neuen "Systeme vorbestimmter Zeiten" wie Work Factor oder MTM nicht ganz beseitigt werden.

unwegsamen Gelände abspielen. In einer demokratischen Autoritätsstruktur ist dagegen ein untergründiger Konflikt in der Form von Leistungsrestriktionen gar nicht oder nur in geringerem Umfang erforderlich.

Eine besonders wichtige Voraussetzung für das Entstehen von Leistungsrestriktionen ist ein kollektivistisches (im Gegensatz zum individualistischen) Verhalten der betreffenden Arbeitnehmer. Unter "kollektivistisch" verstehen wir dabei mit Stone ein Verhalten, das die individuellen Interessen denen der Gruppe unterordnet.¹⁾ Dieser Faktor ist deswegen von Bedeutung, weil ein individualistisches Verhalten, bei dem ja der einzelne Arbeiter seine eigenen Verdiensthancen für vordringlicher erachten wird als eine - ihm zum mindesten kurzfristig nichts einbringende - Solidarität, das Einhalten einer informell und illegal (!) festgesetzten Produktionsnorm illusorisch machen würde. Es scheint, daß eine derartige kollektivistische Haltung durch die Größe des Betriebes ganz entscheidend gefördert wird. Die Folgen der Formalisierung, besonders auch die geringen Aufstiegschancen, der abnehmende Kontakt zwischen "oben" und "unten" sowie die ungleiche Informationsverteilung begünstigen bekanntlich bei den Arbeitern ein Ohnmachtsgefühl gegenüber "denen da oben" und somit ein eher solidarisches Verhalten.

Im übrigen weist die Tatsache, daß es kaum Betriebe zu geben scheint, in denen sich nicht mehr oder weniger große Leistungseinschränkungen beobachten lassen, darauf hin, daß es - zum mindesten in den heutigen Betriebsstrukturen - noch Diskrepanzen gibt, die sich nicht gänzlich durch die Regelung und Institutionalisierung offener Konflikte beseitigen lassen. (Die Gründe dafür sind komplex und geben den Stoff ab für eine weitere, sicherlich interessante wissenschaftliche Arbeit). Leistungsrestriktion läßt sich daher verstehen als ein bis zu einem gewissen Grad erforderliches Notventil für nicht offen ausgetragene oder austragbare Konflikte, dessen Benutzung zugleich Rückzugsreaktionen verhindert.

1) R.C. Stone, a.a.O., Seite 61.

Drittes Kapitel

DIE ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG DER PERSONALPOLITISCHEN EFFIZIENZPROBLEME IM HINBLICK AUF RATIONALISIERUNG UND AUTOMATISIERUNG

Ein Großteil der in dieser Arbeit aufgezeigten Probleme wird in der Zukunft starke Veränderungen erfahren. Die bevorstehenden technischen Umwälzungen erfordern - das ist heute schon ein Gemeinplatz - tiefgreifende soziale Anpassungsleistungen. Darüber hinaus verändern die neuen Strukturen schwerpunktmäßig die personalpolitische Problematik. Zur Vervollkommnung der Untersuchung sei daher noch kurz auf die angedeuteten Fragen eingegangen.

Da einerseits unsere Hypothesen allgemein formuliert wurden und da sich andererseits die zukünftige technische Entwicklung und ihre Folgen aus heute schon bekannten Tendenzen extrapolieren lassen, können wir am Schnittpunkt dieser Hypothesen und der Extrapolation die künftige Problematik mehr oder weniger deutlich ablesen. Erschwerend wirkt dabei jedoch die Tatsache, daß wir noch nichts oder kaum etwas über Wertvorstellungen des Zukunftsmenschen wissen.

Rationalisierung und Automatisierung - die, wie wir sehen werden, eng miteinander zusammenhängen - bedeuten nicht nur einen qualitativen Wandel der betrieblichen sozialen Probleme, sie bedeuten vor allem zunächst einmal rasch ablaufende Strukturveränderungen und damit schon per se die Gefahr von Reibungserscheinungen. In allgemeiner Form wollen wir zunächst diesen letzten Aspekt behandeln.

I Die Problematik technischer und organisatorischer Umstellungen

Größere technische Veränderungen sind - das gilt besonders für die Automation -, nur zusammen mit organisatorischen Umstellungen denkbar. Beide bewirken einen Wandel der sozialen Beziehungen. Da jedoch nicht alle Komplexe des betrieblichen sozialen Systems sich mit der erforderlichen Geschwindigkeit anpassen, besteht die Gefahr eines die Effizienz bedrohenden Ungleichgewichts. So kann z.B. die bisherige Autoritätsstruktur den neuen Bedingungen gegenüber inadäquat werden. Ein weiterer wichtiger Komplex sind die Erwartungen der Arbeitnehmer; auf zweierlei Weise können diese Erwartungen den Umstellungen widersprechen: einmal kann es der Inhalt

der Veränderung sein, das andere Mal die Art und Weise ihrer Durchführung, meist wirken jedoch beide gemeinsam. Nur beim zweiten Aspekt hat die Betriebsleitung die Möglichkeit, durch ihr Verhalten das Ausmaß personalpolitischer Probleme zu beschränken.

Es ist nur ein scheinbarer Widerspruch, daß die Arbeiter allgemein zwar technischen Änderungen überwiegend positiv gegenüberstehen,¹⁾ andererseits aber auf solche Änderungen häufig mit Widerstand, Leistungsrestriktion oder Rückzug reagieren.²⁾ Dem Inhalt der Änderungen und ihren Folgen paßt man sich in der Regel leicht an: das meist durch sie kurzfristig beeinträchtigte Gleichgewicht der optimalen Kombination der Elemente wird schnell wieder hergestellt. Anders verhält es sich mit der Art und Weise der Durchführung, besonders dann, wenn - wie es bei der Rationalisierung der Fall ist - laufend neue Änderungen anstehen. Wenn Umstellungen autoritär, vielleicht noch ohne rechtzeitige Information der beteiligten Arbeitnehmer, von "oben" dekretiert werden, besteht die Gefahr, daß jener Zustand des betrieblichen sozialen Systems, den wir auf Seite 41 mit dem Begriff "inneres Gleichgewicht" bezeichnet haben, auch auf längere Sicht nicht erreicht wird; dies selbst dann, wenn der Inhalt der Änderung den Arbeitnehmererwartungen objektiv nicht widerspricht. Die Änderung wird dann ungeachtet ihres Inhalts a priori als unerwünscht und störend wahrgenommen. Einen derartigen Zustand illustriert deutlich der von French untersuchte Textilbetrieb, dessen Ungleichgewichtserscheinungen eine Folge nicht richtig durchgeführter Änderungen waren. Erst nach einer Demokratisierung der Autoritätsstruktur, die unmittelbar die Art und Weise der Einführung berührte, konnten diese Erscheinungen bekanntlich beseitigt werden.³⁾ Ähnlich hatte man auch während des Hawthorne-Experiments durch die Einführung der Mitwirkung den Widerstand gegen Änderungen reduzieren können.⁴⁾

Diese Erscheinung läßt sich aus unseren bisherigen Ergebnissen erklären. Deutlicher noch als bei einem bloßen Aufrechterhalten

1) Vgl. E.A. Jüres, a.a.O., Seite 129; sowie H. Popitz u.a., Das Gesellschaftsbild ..., a.a.O., Seite 44 ff.

2) Vgl. z.B. F.J. Roethlisberger und W.J. Dickson, a.a.O., Seite 525 ff. und Seite 559 ff.; sowie R. Coch und J.R.P. French, a.a.O.

3) Ebenda; siehe oben Seite 93 f.

4) Vgl. F.J. Roethlisberger und W.J. Dickson, a.a.O., Seite 559 ff.

des Status quo tritt bei einer einseitig von "oben" induzierten Änderung der Herrschaftscharakter des Betriebes zutage: die Arbeitnehmer merken, daß ihnen etwas Unbekanntes aufgezwungen werden soll. Die vorher zum Teil nur latent gegeneinander gerichteten Erwartungen der Inhaber von anordnenden und ausführenden Positionen aktualisieren sich nun.¹⁾ Dies gilt ganz besonders für Arbeiter: Kipnis fand in seiner zitierten Untersuchung, daß Leute mit geringen perzipierten Aufstiegschancen von oben eingeführte Änderungen ihrer Tätigkeit eher als Bedrohung ihrer Sicherheit und ihres Wohlergehens betrachten als die übrigen.²⁾ Die Folge ist Widerstand, oder aber - falls dieser nicht oder kaum möglich ist - Teilnahme- und/oder Leistungseinschränkung.

Unter Beachtung dieser Überlegung sowie der weiter oben gefundenen Ergebnisse können wir vermuten, daß die bevorstehenden Änderungen umso mehr Probleme mit sich bringen werden, je autoritärer die Herrschaftsstruktur und je größer der Betrieb ist, in dem sie durchgeführt werden.

II Die Rationalisierung

Automatisierung ist ohne gleichzeitige Rationalisierung nicht möglich. Allgemein bedeutet Rationalisierung das Bestreben der Betriebsleitung, durch organisatorische und technische Umstellungen "alle Leerläufe und Verlustquellen auszuschalten und durch exakte Planung und Organisation die Produktion zu beschleunigen, zu erhöhen und zu verbilligen".³⁾ Das bedingt eine stärkere Reglementierung des Inhalts der Arbeitsabläufe durch Anordnung von oben. Die einzelnen Einrichtungen werden immer genauer festgelegt, und ihre Einhaltung ist immer enger mit dem Wirtschaftserfolg verknüpft. Ein Widerstand gegen - oder eine Diskussion über - diese Anordnungen würde den Rationalisierungserfolg mindern. Verbindlich diskutiert werden kann folglich nur über das ganze Konzept - hierzu fehlt es jedoch den Inhabern der unteren Positionen meist am nötigen Überblick - oder aber gar nicht.

1) Eine ähnliche Auffassung vertritt E.A. Jüres, a.a.O.

2) D. Kipnis, a.a.O., Seite 59 f.

3) H. Wiedemann, a.a.O., Seite 19.

Eng damit zusammen hängt die Tatsache, daß Rationalisierung eine Verringerung, ja oft sogar eine Offenlegung der Reserven bedeutet.¹⁾ Man kann seine Anstrengungen sachlich und temporär nicht mehr nach eigenem Gutdünken verteilen, sondern muß sich immer enger an zunehmend genaue Vorschriften halten. Das bedeutet aber, daß das erwünschte Leistungsverhalten zu einem immer größeren Teil mit der Mitgliedsrolle verknüpft werden kann, daß also die Leistungslücke aufgefüllt wird. Zugleich wird jedoch der unmittelbar durch den Vorgesetzten ausgeübte persönliche Druck abnehmen.

Leistungsrestriktion, die ja gerade durch die Undurchsichtigkeit der Reserven ermöglicht wurde, und direkter Widerstand gegen von "oben" angeordnete Maßnahmen werden also zunehmend weniger möglich bzw. erfolgversprechend. Unter der Voraussetzung, daß ein derartiges Einengen des freien Handlungsspielraums den Arbeitnehmererwartungen ebenso widerspricht, wie es heute bei einem autoritären Führungsstil der Fall ist, kann man daher zunächst schließen, daß im Verlauf weiterer Rationalisierung und Automatisierung ungeleitete Konflikte (die sich z.B. auf die Lohnhöhe richten können) sowie Fehlzeiten und Fluktuation an Häufigkeit noch zunehmen werden. Eine abschließende Beantwortung dieser Frage wird jedoch erst am Schluß dieses Kapitels möglich sein.

III Die Automatisierung

Unter Automatisierung versteht man die zunehmende Anwendung bestimmter, "der gegenwärtigen Phase der technischen Entwicklung eigentümliche(r) Methoden der automatischen Erzeugung und Verarbeitung von Gütern (Produktion) und der Herstellung und Verarbeitung von Informationen (Buchhaltung, Lagerhaltung usw.)".²⁾ Drei hauptsächliche Methoden lassen sich unterscheiden: (1) die Einrichtung von Fertigungsstraßen, Transfermaschinen etc.; das Werkstück wird zwar selbsttätig von der Maschine bearbeitet, Kontrolle, Einrichten der Maschine, Ein- und Ausspannen sowie Weitertransport werden aber teilweise noch von Hand ausgeführt.

1) Vgl. H. Wiedemann, a.a.O., Seite 22 f.

2) F. Pollock, Automation, Frankfurt/M. 1956, Seite 5.

(2) Die Verwendung automatischer Regelungs- und Steuerungssysteme; diese Systeme sind imstande, interne und externe Änderungen zu erkennen und den Arbeitsablauf dementsprechend zu regeln und zu steuern; die unter dem ersten Punkt genannten Vorrichtungen werden weitgehend "automatisiert". (3) Die Verwendung elektronischer Rechenmaschinen.¹⁾ Ein qualitativer Unterschied besteht auch zwischen der Automation einzelner Teilbereiche eines Betriebes und der Vollautomation. Letztere bedeutet, "daß die gesamten Arbeits- und Erzeugungsvorgänge eines bestimmten Produktionsprozesses als ein einheitlicher Organismus aufgefaßt werden, als ein fabrikatorisches Ganzes, das auf der Grundlage einer notfalls völlig neuen Planung (...) aufgebaut wird, wobei die automatische Produktions- und Qualitätskontrolle diese Einheit vollendet und abrundet".²⁾

Die Verwendung elektronischer Rechenmaschinen ermöglicht die Automatisierung auch des Büros und damit die Verwirklichung des eben beschriebenen einheitlichen Fabrikationsorganismus. Automatisierung des Büros bedeutet den fortschreitenden Vollzug einer systemintern (!) kontrollierten "vielstufige(n) Informationsverarbeitung ohne direkte menschliche Eingriffe nach einem vorgegebenen, programmierten Ablauf".³⁾ Die Entwicklung geht dabei von den heute noch vorwiegend verwendeten Maschinen mit starrem Programm zu den "Entscheidungsmaschinen", also zu Systemen, die ihr Programm auf Grund der gespeicherten "Erfahrung" variieren können. Gleichzeitig wird auch das Kodieren (die Übersetzung des Arbeitsablaufs in den zur Eingabe geeigneten Kode) zur Routinearbeit und kann daher auch zu einem Anwendungsgebiet der elektronischen Datenverarbeitungsanlagen (EDV) gemacht werden.⁴⁾

Alle diese technischen Umwälzungen haben nun unmittelbare organisatorische und soziale Konsequenzen. Zunächst seien die Tendenzen für den begrenzten Bereich der Produktion dargestellt, anschließend die Konsequenzen, die sich aus der Automatisierung des Büros für dessen Struktur sowie die des ganzen Betriebes ergeben.

1) Vgl. hierzu auch H.G. Schachtschabel, a.a.O., Seite 32.

2) Ebenda, Seite 55 f.

3) U. Jaeggi und H. Wiedemann, a.a.O., Seite 4.

4) Vgl. ebenda, Seite 6 f., Seite 238.

Die auffallendste Wandlung im Produktionsbereich dürfte die Verschiebung der Tätigkeiten und Qualifikationen sein. Auf Grund der Ergebnisse zahlreicher Untersuchungen lassen sich hier schon einigermaßen sichere Voraussagen machen. Für den vollautomatisierten Großbetrieb kann man zwei große Tätigkeitsgruppen unterscheiden: Das Kontroll- und Überwachungspersonal und die Arbeitskräfte für Reparatur und Instandhaltung der Maschinen. Der Anteil der Facharbeiter, die vor allem in diesem zweiten Sektor tätig sein werden, wird vermutlich insgesamt leicht zunehmen. Demgegenüber wird sich der Anteil der Angelernten in starkem Maße vermehren, vielfach wird es sogar zu einer Vertiefung und Spezialisierung der Anlernertätigkeiten kommen. Es handelt sich dabei um jenen Typ von Arbeitern, die wir oben im Abschnitt über die Fluktuation mit "Facharbeiter II" bezeichneten und die schon wegen des aus ihrer Spezialisierung resultierenden weitgehenden Mangels an gleichwertigen außerbetrieblichen Chancen zu einer starken "Betriebs-Verbundenheit" neigen. Der Anteil der Ungelernten oder nur kurzfristig Angelernten wird sich dagegen deutlich verringern.¹⁾ Dieser Vorgang, sowie die deutliche Verbesserung der physischen Arbeitsbedingungen (Wegfall von heißen, lauten oder schmutzigen Arbeitsplätzen)²⁾ entziehen jener bis heute noch wirksamen Tendenz den Boden, bestimmte Tätigkeiten als minderwertig zu betrachten und sie von vornherein von der Verteilung bestimmter Belohnungen auszuschließen. Das Problem der "Unterprivilegierten" dürfte sich auf diese Weise von selbst lösen.

In Bezug auf das Verhältnis zwischen unmittelbaren Vorgesetzten und Untergebenen werden die im Zuge der Rationalisierung auftretenden Tendenzen noch verstärkt. Neben der Eigendynamik des Fertigungsprozesses ist es vor allem das Ermöglichen einer verbesserten Arbeitsmotivation, das dieses Verhältnis entspannen wird. Für die Bedienungsmannschaft einer Anlage ist es bequemer, eine störungsfreie

1) Zu diesen Angaben vgl. insbesondere: J. Diebold, Die automatische Fabrik, Nürnberg 1954, Seite 195 ff.; - H.G. Schachtschabel, a.a.O., Seite 124 ff.; - IFO-Institut für Wirtschaftsforschung: Soziale Auswirkungen des technischen Fortschritts, Berlin-München 1962; - B. Lutz u.a., Berufsaussichten und Berufsausbildung in der BRD, Hamburg 1964, Seite 50 ff.

2) Vgl. IFO-Institut, a.a.O., Seite 61 ff.

Produktion zu haben; Störungen bringen - im Gegensatz zu früher - Unruhe und zum Teil (z.B. in der Hüttenindustrie) schwere körperliche Arbeit mit sich.¹⁾ Aus der Art und Weise, wie die Arbeiter an elektronisch gesteuerten Anlagen von ihrer Arbeit sprechen, sieht man, "daß die Mechanisierung den spontanen, instinktiven Widerstand des Arbeitenden gegen die mit der Erreichung und Aufrechterhaltung eines technisch und betriebswirtschaftlich optimalen Leistungsniveaus verbundenen Verrichtungen entscheidend vermindert".²⁾ Die Aufsicht bezieht sich immer weniger auf die Person des einzelnen Arbeiters; "denn die Befugnisse der Vorgesetzten, über Disziplin und Arbeitsmoral ihrer Untergebenen zu wachen, müssen sich in gleichem Maße reduzieren, in dem das Eigeninteresse der kooperierenden Arbeiter mit dem Leistungsanspruch der technischen Anlage übereinstimmt".³⁾ Darüber hinaus erfordert die integrierte, aber komplexe Arbeitsorganisation die Ablösung der alten starren bürokratischen Hierarchie zugunsten einer noch mehr versachlichten, funktional ausgerichteten Autoritätsstruktur.⁴⁾ Die Aktualisierung der aus der betrieblichen Herrschaftsstruktur sich ergebenden latenten Erwartungsdivergenzen wird daher zunehmend unwahrscheinlicher. -

Einen grundlegenden Wandel werden auch die Angestelltentätigkeiten durchmachen. Hier wird es wohl zu einer wesentlich weitergehenden Technisierung kommen, als man bisher annahm.⁵⁾ Es ist jedoch anzunehmen, daß auf dem Wege zur "Vollautomatisierung" zunächst eine Vermehrung der unqualifizierten Tätigkeiten eintreten wird. Einige dieser neuen Positionen (z.B. die Locherinnen) lassen sich sogar im Hinblick auf ihre allgemeinen Arbeitsbedingungen (z.B. Ausmaß der Weisungsgebundenheit; repetitive, uninteressante Arbeit; niedriger Status etc.) mit den unterprivilegierten Arbeitern im Produktionsbereich vergleichen.⁶⁾ Im Laufe der weiteren Automatisierung

1) B. Lutz und A. Willener, a.a.O., Seite 108 ff.

2) Ebenda, Seite 110.

3) H. Popitz u.a., Technik und Industriearbeit, a.a.O., Seite 217.

4) Vgl. z.B. H.P. Bahrdt, Die Krise der Hierarchie ..., a.a.O.; sowie J. Häusler, Personalpolitik von morgen, a.a.O., Seite 73 ff.

5) U. Jaeggi und H. Wiedemann, a.a.O., Seite 2.

6) Vgl. z.B. die Schilderung ihrer Arbeitsbedingungen bei I.R. Hoos, Automation im Büro, Frankfurt/M. 1966, Seite 79 ff. Die Autorin hebt besonders auch die starke Fluktuationsneigung der Locherinnen hervor; - vgl. auch U. Jaeggi und H. Wiedemann, a.a.O., Seite 189 ff.

des Büros werden aber alle repetitiven Tätigkeiten verschwinden, und im industriellen Großbetrieb wird man nur noch zwei Haupttypen unterscheiden: geistig-produktive Tätigkeit sowie Überwachungs- und Kontrollfunktionen.¹⁾ Der Anteil der letzteren, die teilweise von ausgebildeten, teilweise von angelernten Spezialisten ausgeübt wird, überwiegt dabei stark.

Mit der Integration einer EDV-Anlage in einem Betrieb tritt jedoch "ein geschlossenes Maschinensystem auf, das nicht nur die Arbeitsform und die Anforderungen der Betroffenen ändern wird, sondern eine völlig neue Betriebsorganisation schaffen muß".²⁾ Dies gilt ganz besonders - und auch mit erheblichen Konsequenzen - für die Kommunikationsstruktur: Automatisierung des Büros bedeutet ja programmierte Steuerung von Informationsabläufen. Da der Wert einer Information mit dem Zeitablauf abnimmt, kommt es darauf an, "auf möglichst kurzem Kommunikationsweg (...) möglichst exakte, übersichtliche Daten möglichst rasch (...) zu erhalten".³⁾ Der Informationsfluß geht nun nicht mehr von Abteilung A zu Abteilung B, von Abteilung B zu Abteilung C und von dort evtl. in Form von Rückfragen wieder zu B und A; im idealtypischen Fall haben vielmehr die Sachabteilungen keinen Kontakt mehr miteinander; die Computerabteilung als zentrale Stelle der Informationsverarbeitung, -speicherung und -weitergabe ist vielmehr jedesmal dazwischengeschaltet.⁴⁾

Diese Kommunikationsstruktur bedeutet natürlich eine neuartige Arbeitsorganisation und damit auch den Wandel von Autoritätsstruktur und Herrschaftsverhalten der unmittelbaren Vorgesetzten. Zwei Dinge sind es, die auch im Büro für eine Entspannung des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Untergebenen sorgen: Zum ersten läßt sich eine Art Enthierarchisierung beobachten. Die alte Gliederung in Sachabteilungen entfällt, da die neue "zentrale" **Computerabteilung** sich in dieses Schema nicht einordnen läßt, es entsteht funktionale Autorität. Ein Grundprinzip der Hierarchie - das Prinzip der einheitlichen Auftragserteilung - ist damit beseitigt.⁵⁾ Das bedeutet

1) Vgl. U. Jaeggi und H. Wiedemann, a.a.O., Seite 101; - H.G. Schachtschabel, a.a.O., Seite 128 f.

2) U. Jaeggi und H. Wiedemann, a.a.O., Seite 7.

3) Ebenda, Seite 90.

4) Vgl. ebenda, Seite 92 f.; - sowie I.R. Hoos, a.a.O., Seite 135 f.

5) Vgl. U. Jaeggi und H. Wiedemann, a.a.O., Seite 115 f.

zugleich eine Verringerung der Reibungsflächen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Zum zweiten bedingt natürlich auch im Büro der elektronisch gesteuerte, entscheidungsärmere Arbeitsablauf ein nur noch seltenes Eingreifen des Vorgesetzten in die Tätigkeit seiner Untergebenen. Die Angemessenheit dieses Eingreifens läßt sich darüber hinaus meist auch an objektiven Kriterien bemessen.

Dennoch scheint aber die ganze betriebliche Herrschaftsstruktur autoritärer zu werden. Heute haben auch die Inhaber der unteren Angestelltenpositionen noch Anteil an den Informationen, und der relativ weitreichende Spielraum, der ihnen für die Bearbeitung dieser Informationen gegeben ist, ermöglicht sogar eine teilweise Mitentscheidung. Im Laufe der Automatisierung rückt jedoch die Entscheidungsebene insgesamt nach oben. Der eben genannte Spielraum schrumpft auf ein Minimum zusammen; der Angestellte kennt sogar oft nicht einmal mehr den Inhalt der von ihm bearbeiteten Informationen, da sie ja nur einen geringen Ausschnitt aus den relevanten Daten darstellen und obendrein auch meist noch verschlüsselt sind. Erst dort, wo alle Informationen zusammenlaufen, nämlich bei den EDV-Spezialisten und beim höheren Management, können Entscheidungen getroffen und somit Macht ausgeübt werden.¹⁾

Als Folge dieser Entwicklung scheint sich sowohl im Büro als auch im ganzen Betrieb eine fortschreitende Polarisierung der Autoritätsrollen durchzusetzen. Einer geringen Anzahl von mit Entscheidungsmacht ausgestatteten Positionen steht eine große Anzahl von Positionen gegenüber, deren Inhaber so gut wie keine für den Arbeitsablauf relevanten Entscheidungen mehr treffen können.

Infolge dieser Positionsaufteilung werden nach in der Literatur nahezu übereinstimmender Auffassung die sowieso schon geringen Karrierechancen noch weiter beeinträchtigt. Die Spezialisten der entscheidenden Gremien dienen nicht mehr wie früher "von der Pike auf", sondern werden gleich bei Eintritt in den Betrieb auf die Übernahme einer höheren Position vorbereitet. Das Senioritätsprinzip, das heute noch die geringen Aufstiegschancen auf einen größeren

1) Vgl. hierzu: O. Neuloh, a.a.O., Seite 143 ff.; J.R. Hoos, a.a.O., Seite 126 ff.; T. Pirker, Büro und Maschine, Tübingen 1962, Seite 182 ff.

Personenkreis verteilt, entfällt damit.¹⁾

Die Bildung eines Informationsmonopols an der Betriebsspitze, die Polarisierung der Autoritätsrollen, die **daraus** wahrscheinlich resultierende Abnahme des Kontakts zwischen "oben" und "unten", ganz besonders auch das Fehlen von echten Aufstiegschancen werden für die Angestellten im Großbetrieb in Zukunft ähnliche Arbeitsbedingungen schaffen, wie sie heute für die Arbeiter bestehen. Es ist anzunehmen, daß deshalb auch bei ihnen das individualistische Denken zugunsten eines kollektivistischen verdrängt werden wird. Ob und wie durch eine erweiterte betriebliche Mitbestimmung die hieraus entstehenden Probleme gelöst werden können, soll hier nicht diskutiert werden.

Daß das Leistungsverhalten auch der Angestellten im automatisierten Großbetrieb zunehmend weniger problematisch wird, dürfte klar sein. Die Ausführungen in diesem und im vorigen Abschnitt gelten hier entsprechend. -

Ob sich die Zahl und das Ausmaß der von den Arbeitnehmern wahrgenommenen Diskrepanzen nach vollzogener Automatisierung verringern werden oder nicht, läßt sich schlecht abschätzen. Die Versachlichung des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, die Verbesserung der physischen Arbeitsbedingungen im Produktionsbereich und das Verschwinden von unterprivilegierten Arbeiterpositionen werden sicherlich zu einer Verringerung beitragen. Andererseits werden aber - besonders bei den Angestellten - die Verlagerung der Entscheidungsebene, die Verringerung der Aufstiegschancen

1) Vgl. T. Pirker, a.a.O., Seite 163. - Vgl. zu diesem Abschnitt auch: O. Neuloh, a.a.O., Seiten 147 und 171; U. Jaeggi und H. Wiedemann, a.a.O., Seite 134. - Eine abweichende Meinung vertritt F. Croner, Der Angestellte heute, a.a.O., Seite 141. Er glaubt eine Vermehrung der Aufstiegschancen aus der vermeintlichen Tatsache schließen zu können, daß die Automatisierung nur routinierte, also nicht-intellektuelle Arbeitsprozesse erfaßt und daß auf diese Weise eine Vielzahl von qualifizierten, geistig-produktiven Tätigkeiten entsteht. Croner übersieht, daß bei konsequenter Rationalisierung auch viele Entscheidungsprozesse sich plötzlich als im Grunde genommen "repetitiv" herausstellen, ja daß sich sogar kompliziertere Entscheidungen programmieren lassen.

etc. die wahrgenommenen Diskrepanzen wieder vermehren; dies auch dann, wenn die Angestellten nicht mehr wie heute aufstiegsorientiert sein werden, da ja dann ein wichtiger Faktor für die Identifikation mit dem Betrieb fortfällt.

Die Chance für das Entstehen d i r e k t e r innerbetrieblicher Konflikte zwischen "oben" und "unten" wird zweifellos abnehmen. Zum ersten sorgt ja die Versachlichung des Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisses dafür, daß sich die latenten Gegensätze nicht so leicht aktualisieren können. Zum zweiten aber - und das ist entscheidend - wird der Widerstand gegen die von oben kommenden Anordnungen zunehmend weniger möglich: den Gesamtrahmen der Entscheidungen kann der Arbeitnehmer nicht überblicken (zumal es ihm auch an den entsprechenden Informationen fehlt), die aus ihm abgeleiteten Einzelmaßnahmen sind rational begründbar, und die Macht der entscheidenden Gremien ist relativ groß. Andererseits fallen die unterprivilegierten Arbeiterpositionen fort; die übrig bleibenden, relativ qualifizierten Arbeiter neigen - wie wir sahen - eher zum Konflikt. Auch bei den Angestellten werden wohl alle für die Auslösung von Konflikten notwendigen Bedingungen gegeben sein. Es ist daher anzunehmen, daß zwar direkte Konflikte weitgehend verschwinden, umgeleitete Konflikte aber weiterhin vorkommen, ja vielleicht sogar an Häufigkeit zunehmen werden.

Die steigende Spezialisierung der meisten Tätigkeiten wird wohl die Anzahl der dem einzelnen zur Verfügung stehenden außerbetrieblichen Chancen und somit auch die Fluktuationsbereitschaft verringern. Da andererseits aber auch die Leistungsrestriktion durch die immer weitergehende Formalisierung nahezu unmöglich wird, wird in vielen Fällen nur noch der zeitweilige Rückzug als Reaktion auf wahrgenommene Diskrepanzen verfügbar sein, wobei jedoch auch der Unfall auf Grund der neuen Technik zunehmend unwahrscheinlicher wird.

Ein verstärkter Rückgriff auf Fehlzeiten sowie gelegentlich ausbrechende umgeleitete Konflikte können jedoch die betrieblichen Spannungen nur unzureichend regeln; dies vor allem auch deswegen, weil sie die jenen Spannungen zugrunde liegenden Ursachen nicht beseitigen. Dazu kommt die steigende geistig-nervliche Belastung

in den vollautomatisierten Betrieben.¹⁾ - All dies deutet darauf hin, daß das Problem der betrieblichen sozialen Effizienz durch die Automatisierung zwar weitgehend gelöst werden kann, daß diese Lösung aber auf Kosten des Individuums geht, das einen großen Teil der Spannungen nun in sich selbst austragen muß. In diesem Umwälzungseffekt scheint die Hauptgefahr der innerbetrieblichen sozialen Auswirkungen der Automatisierung zu liegen. Wie wir sahen, kann die Technik jedoch nur mehr oder weniger unbestimmte Tendenzen in Bewegung setzen. Durch geschickte Organisation lassen sich diese Tendenzen daher derartig konkretisieren, daß Gefahren für den Menschen vermieden werden. Es wird Zeit, sich über die Folgen der Automation Gedanken zu machen und Modelle für eine moderne Betriebsstruktur zu entwerfen, in der der einzelne die Möglichkeit hat, nach seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen zu arbeiten und zu leben.

1) Siehe IFO-Institut für Wirtschaftsforschung, a.a.O., Seite 61 ff.; H.G. Schachtschabel, a.a.O., Seite 114 f.

LITERATURVERZEICHNIS

=====

- ALBERT, Hans
Probleme der Wissenschaftslehre in der Sozialforschung, in: K. König (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung I. Bd., Stuttgart 1962, Seite 38 ff.
- ARENSBERG, Conrad M.
u.a. (Hg.)
Research in Industrial Human Relations, A Critical Appraisal, New York o.J.
- ARGYLE, Michael,
GARDNER, G. und CIOFFI, F.
Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism and Labour Turnover, in: Human Relations Vol. XI 1958, No. 1 Seite 23 ff.
- ARNHOLD, Karl
Umriss einer deutschen Betriebslehre, Leipzig 1936.
- ARNOLD, Karl;
BRANDT, L.; GRAF, O.;
SCHÄFER, W.
Mensch und Technik. Der Mensch und seine Arbeit im Betrieb, Stuttgart und Düsseldorf 1953.
- ATTESLANDER, Peter
Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959.
- BAHRDT, Hans Paul
Industriebürokratie, Stuttgart 1958.
Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen, in: Soziologie und moderne Gesellschaft. Verhandlungen des vierzehnten Deutschen Soziologentages 1959, Stuttgart 1959, Seite 113 ff.
Die Zukunft der Angestellten, in: H. Bayer (Hg.): Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, Berlin 1961, Seite 172 ff.
- BARNARD, Chester I.
Functions and Pathology of Status Systems in Formal Organizations, in: William F. Whyte, Industry and Society, New York and London 1946, Seite 46 ff.
The Functions of the Executive, Cambridge/Mass. 1954, 11th printing.
- BAYER, Hans (Hg.)
Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, Berlin 1961.
- BELLINGER, Bernhard
Personalwesen, in: Hans Seischab und Karl Schwantag (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. III, Stuttgart 1960, Sp. 4314 ff.
- BERGMANN, Joachim und
ZAPF, Wolfgang
Kommunikation im Industriebetrieb, Frankfurt/M. 1965.

- BERKOWITZ, Leonard Sharing Leadership in Small, Decision-Making Groups, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 48, 1953, No. 2, Seite 231 ff.
- BERNAYS, Marie Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie, Leipzig 1910.
- BIÄSCH, H., UNGRICHT, J.,
KESSELKING, F., REHM, L. Menschliche Probleme bei der Büroarbeit, Bern 1959.
- BIFFAR, Maria Die Kosten der Fluktuation, in: Der Arbeitgeber, 11. Jhrg. 1959, H. 10, Seite 295 ff.
- BLASCHKE, Dieter Zur Problematik des Krankenstandes der Arbeiter im Industriebetrieb, Diplomarbeit, Nürnberg WS 1964/65, unveröffentlicht.
- BÜHRS, Hermann
SCHELSKY, Helmut Die Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften, Stuttgart und Düsseldorf 1954.
- BRAUN, Siegfried Betriebsklima und Gewerkschaften, in: R. Nadig, R. Harmsen, F. Gerathewohl: Leistungssteigerung und Betriebsklima, Darmstadt 1954, Seite 195 ff.
- BRIEFS, Götz Die Problemstellung der sozialen Betriebspolitik, in: G. Briefs (Hg.): Probleme der sozialen Betriebspolitik, Berlin 1930, Seite 1 ff.
- CADWALLADER, Mervyn L. The Cybernetic Analysis of Change in Complex Social Organizations, in: The American Journal of Sociology, Vol. LXV, 1959, No. 2, Seite 154 ff.
- CASTLE, Peter F.C. Accidents, Absence, and Withdrawal from the Work Situation, in: Human Relations, Vol. IX 1956, No. 2, Seite 223 ff.
- CHAPIN, F. Stuart The Growth of Bureaucracy: An Hypothesis, in: American Sociological Review, Vol. 16, 1951, No. 6, Seite 835 f.
- CLAESSENS, Dieter,
FUHRMANN, J., HARTFIELD, G.,
ZIRWAS, H; Hg.: Stammer, Otto Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide, Berlin 1959.
- CLOWARD, Richard A. Illegitimate Means, Anomie, and Deviant Behavior, in: American Sociological Review, Vol. 24, 1959, No. 2, Seite 164 ff.
- COCH, Lester und
FRENCH, John R.P. Overcoming Resistance to Change, in: E. Maccoby, Th. Newcomb, E. Hartley (Hg.) Readings in Social Psychology, 3rd edition, New York 1958, Seite 233 ff.

- COSER, Lewis A. Theorie sozialer Konflikte (The Functions of Social Conflict), Neuwied/Rh. und Berlin 1965.
- Sozialer Konflikt und die Theorie des sozialen Wandels, in: H. Hartmann (Hg.): Moderne amerikanische Soziologie, Stuttgart 1967, Seite 385 ff.
- CRISAND, Ekkehart Prinzipien der Personalorganisation, Dissertation Mannheim 1963.
- CRONER, Fritz Der Angestellte heute, in: H. Bayer (Hg.): Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, Berlin 1961, Seite 123 ff.
- Soziologie der Angestellten, Köln, Berlin 1962.
- DAHEIM, Hansjürgen Der Beruf in der modernen Gesellschaft, Köln, Berlin 1967.
- DAHRENDORF, Ralf Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1957.
- Sozialstruktur des Betriebes - Betriebssoziologie, Wiesbaden 1959.
- Betriebssoziologie, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. II, Göttingen 1959, Seite 59 ff.
- Gesellschaft und Freiheit, München 1961.
- Industrie- und Betriebssoziologie, Sammlung Götschen, Berlin 1962.
- DIEBOLD, John Die automatische Fabrik, (Automation. The Advent of the Automatic Factory.) Nürnberg 1954.
- DILL, William R. Business Organizations, in: J.G. March (Hg.): Handbook of Organizations, Chicago 1965, Seite 1071 ff.
- DRUCKER, Peter F. Praxis des Managements, Düsseldorf 1956.
- DUBIN, Robert Deviant Behavior and Social Structure: Continuities in Social Theory, in: American Sociological Review, Vol. 24, 1959, No. 2. Seite 147 ff.
- DUBLER, Kurt E. Ursachen, Auswirkungen und Reduktion des Personalwechsels im Betrieb, Dissertation Freiburg (Schweiz), 1955.
- DURKHEIM, Emile Die Regeln der soziologischen Methode (Les règles de la méthode sociologique), Hg.: René König, Neuwied 1961.
- ETZIONI, Amitai Soziologie der Organisationen (Modern Organizations), München 1967.

FASSBENDER, Siegfried

Die Führungskräfte im Unternehmen, Gedanken zu ihrer Gliederung und ihrer überbetrieblichen Weiterbildung, Essen 1957.

FISCHER, Guido

Zur Aufgabenabgrenzung zwischen Personalchef und Vorgesetzten, in: Mensch und Arbeit, 8. Jhrg., 1956, Seite 103 ff.

FRIEDEBURG, Ludwig v.

Zur Fluktuation im Steinkohlebergbau, in: Bundesarbeitsblatt, Jhrg. 1957, Nr. 21, Seite 705 ff.

Soziologie des Betriebsklimas, Frankfurt/M. 1963.

FRIEDMANN, Georges

Der Mensch in der mechanisierten Produktion (Problèmes humains du machinisme industriel), Köln 1952.

Zukunft der Arbeit (Où va le Travail humain?), Köln 1953.

FRIEDRICHS, Hans

Das soziale Problem der Betriebsführung, Dissertation Mannheim 1958.

FÜRSTENBERG, Friedrich

Die soziale Funktion der Leistungsanreize (incentives) im Industriebetrieb, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 7. Jhrg. 1955, H. 4, Seite 558 ff.

Probleme der Lohnstruktur. Die wirtschaftliche und soziale Bedeutung der Lohnunterschiede, Tübingen 1958.

(Hg.) Industriesoziologie. Vorläufer und Frühzeit 1835 - 1934, Neuwied 1959.

Wirtschaftssoziologie, Berlin 1961.

Das Aufstiegsproblem in der modernen Gesellschaft, Stuttgart 1962.

Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln und Opladen 1964.

GARDNER, Burleigh B.

The Factory as a Social System, in: William F. Whyte: Industry and Society, New York and London 1946, Seite 4 ff.

GARDNER, Burleigh B.,
MOORE, David G.

Praktische Menschenführung im Betrieb. (Human Relations in Industry), Köln und Opladen 1957.

GASSER, Christian

Der Mensch im modernen Industriebetrieb, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 2. Jhrg., 1950, Seite 359 ff.

Der Mensch im modernen Industriebetrieb, Köln und Opladen 1952.

- GECK, L.H. Adolph Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1931.
Soziale Betriebsführung. Zugleich Einführung in die betriebliche Sozialpolitik, Essen 1953.
- GÖTTE, Martin Betriebsklima, Göttingen 1962.
- GOODE, William J. und FOWLER, I. Incentive Factors in a Low Morale Plant, in: American Sociological Review, Vol. XIV 1949, Seite 618 ff.
- GOOSSENS, Franz Der Personalwechsel. Seine Bedeutung, Erfassung und betriebliche Beeinflussung, Pöcking 1957.
- GOULDNER, Alvin W. Das Dilemma zwischen technischem Können und Loyalität im Industriebetrieb, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 7. Jhrg. 1955, H. 4, Seite 520 ff.
- GRAF, Otto Der Arbeitsunfall und seine Ursachen, Stuttgart und Düsseldorf 1957.
- MAUSOLEFF, Anneliese u.a.
- GRÖSSLE, Heinz K. Der Mensch in der industriellen Fertigung, Dissertation Saarbrücken, Wiesbaden 1957.
- HALL, Richard H., HAAS, J. Eugene und JOHNSON, Norman J. Organizational Size, Complexity, and Formalization, in: American Sociological Review, Vol. 32, 1967, No. 6, Seite 903 ff.
- HARBISON, Frederick H. The Basis of Industrial Conflict, in: William F. Whyte: Industry and Society, New York and London 1946, Seite 168 ff.
- HARTFIEL, Günter Diskussionsbeitrag zu dem Vortrag von F. Croner: "Der Angestellte heute"; in: H. Bayer (Hg.): Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, Berlin 1961, Seite 325 ff.
- HAX, Karl Die menschlichen Beziehungen im Betrieb als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 1. Jhrg., 1950, Seite 390 ff.
- Betriebliche Personalpolitik, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. II, Göttingen 1959, Seite 69 ff.
- HENDRICH, Wolfgang Betriebliche Personalpolitik, Dissertation, Berlin 1964.
- HILL, J.M.M. A Note on Labour Turnover in an Iron and Steel Works, in: Human Relations, Vol. VI 1953, No. 1, Seite 79 ff.

- HILL, J.M.M. und
TRIST, E.L. A Consideration of Industrial Accidents as a Means of Withdrawal from the Work Situation, in: Human Relations, Vol. VI 1953, No. 4, Seite 357 ff.
Changes in Accidents and other Absences with Length of Service, in: Human Relations, Vol. VIII 1955, No. 2, Seite 121 ff.
- ROMANS, George C. Theorie der sozialen Gruppe (The Human Group), Köln und Opladen 1960.
Social Behavior: Its Elementary Forms, New York 1961.
- HOOS, Ida R. Automation im Büro (Automation in the Office), Frankfurt/M. 1966.
- INDIK, Bernard P. Organization Size and Member Participation: Some Empirical Tests of Alternative Explanations, in: Human Relations, Vol. XVIII 1965, No. 4, Seite 339 ff.
- IRLE, Martin Soziale Systeme. Eine kritische Analyse der Theorie von formalen und informellen Organisationen, Göttingen 1963.
- JACKSON, Jay M. The Effect of Changing the Leadership of Small Work Groups, in: Human Relations, Vol. VI 1953, No. 1, Seite 25 ff.
- JAEGGI, Urs,
WIEDEMANN, Herbert Der Angestellte im automatisierten Büro, Stuttgart 1963.
Der Angestellte in der Industriegesellschaft, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1966.
- JÜRES, Ernst A. Einstellung der Belegschaft zu technischen Neuerungen, in: Soziologie und moderne Gesellschaft. Verhandlungen des vierzehnten Deutschen Soziologentages 1959, Stuttgart 1959, Seite 129 ff.
- KAHN, Robert L. und
BOWLDING, Elise (Hg.) Power and Conflict in Organizations, New York 1964.
- KAHN, Robert L. und
KATZ, Daniel Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale, in: Dorwin Cartwright und Alvin Zander: Group Dynamics, Research and Theory, Evanston-Elmsford 1960, sec. ed., Seite 554 ff.
- KATZ, Daniel und
KAHN, Robert L. The Social Psychology of Organizations, New York, London, Sydney 1966.

- KEIPER, Ernstlothar . Die Personalpolitik, Klärung des Begriffes und Darstellung der Probleme aus betriebspsychologischer, betriebssoziologischer und betriebswirtschaftlicher Sicht, Dissertation Mannheim 1961.
- KELLNER, Wolfgang Betriebsklima und Krankenstand I und II, in: Der Arbeitgeber, 11. Jhrg. 1959, H. 17, Seite 557 ff. und H. 22, Seite 688 ff.
- Der moderne soziale Konflikt, Stuttgart 1961.
- Verschleuderte Millionen, in: Der Arbeitgeber, 15. Jhrg. 1963, H. 22, Seite 619 ff.
- Ursachen eines niedrigen Krankenstandes, in: Arbeit und Leistung, 17. Jhrg. 1963, Seite 121 ff.
- KERR, Clark und SIEGEL, A. The Interindustry Propensity to Strike - An International Comparison, in: Kornhauser, Arthur u.a. (Hg.): Industrial Conflict; New York, Toronto, London 1954, Seite 189 ff.
- KIPNIS, David Mobility Expectations and Attitudes toward Industrial Structure, in: Human Relations, Vol. XVII 1964, No. 1, Seite 57 ff.
- KLUTH, Heinz Empirische Studien im Industriebetrieb, in: H.D. Ortlieb (Hg.): Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Tübingen 1956.
- Sozialprestige und sozialer Status, Stuttgart 1957.
- Technische und nicht-technische Determinantender Arbeitsorganisation, in: Soziologie und moderne Gesellschaft. Verhandlungen des vierzehnten Deutschen Soziologentages 1959, Stuttgart 1959, Seite 133 ff.
- Soziologie der Großbetriebe, Stuttgart 1968.
- KNOX, John B. Absenteeism and Turnover in an Argentine Factory, in: American Sociological Review, Vol. 26, 1961, No. 3, Seite 424 ff.
- KÖNIG, René Organisation, in: R. König (Hg.): Soziologie (Fischerlexikon), Frankfurt/M. 1958, Seite 214 ff.
- Anomie, in: R. König (Hg.): Soziologie (Fischerlexikon), Frankfurt/M. 1958, Seite 17 ff.

- KÖNIG, René
Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: E. Schnauffer und K. Agthe: Organisation, TFB-Handbuchreihe Erster Band, Berlin, Baden-Baden 1961, Seite 55 ff.
- KOLBINGER, Josef
Das betriebliche Personalwesen, Teil I: Grundlagen, Stuttgart 1961.
Soziale Betriebsführung, in: Betrieb und Gesellschaft (Hg.: J. Kolbinger), Berlin 1966, Seite 51 ff.
- KORNHAUSER, Arthur,
DUBIN, R, ROSS, A.M. (Hg.)
Industrial Conflict,
New York, Toronto, London 1954.
- KOSIOL, Erich
Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek 1966.
- KRECH, David und
CRUTCHFIELD, Richard S.
Theory and Problems of Social Psychology, New York, Toronto, London 1948.
- LEPSIUS, M. Rainer .
Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb, München 1960.
- LEWIN, Kurt
Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Herausgegeben von D. Cartwright, Bern und Stuttgart 1963.
- LIDDELL, F.D.K.
Attendance in the Coal-Mining Industry, in: The British Journal of Sociology, Vol. V 1954, No. 1, Seite 78 ff.
- LIEFMANN-KEIL, Elisabeth
Ökonomische Theorie der Sozialpolitik, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1961.
- LOCKWOOD, David
Der Angestellte: Eine international vergleichende Darstellung, in: H. Bayer (Hg.), Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, Berlin 1961, Seite 145 ff.
- LUHMANN, Niklas
Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964.
Soziologie als Theorie sozialer Systeme, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 19. Jhg. 1967, H. 4, Seite 615 ff.
- LÜTGE, Friedrich,
LEPSIUS, M.R.
Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb, München 1954.
- LUTZ, Burkart,
WELTZ, Friedrich
Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, Frankfurt/M. 1966.
- LUTZ, Burkart,
WILLENER, Alfred
Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform, Luxemburg 1960.
- LUTZ, Burkart u.a.
Berufsaussichten und Berufsausbildung in der Bundesrepublik Deutschland, Hamburg 1964.

- MALETZKE, Gerhard
Zur Systematik der Sozialpsychologie,
in: Psychologische Rundschau Band V,
Jhrg. 1954, Seite 87 ff.
- MAND, Josef
Betriebliche Personalpolitik,
Wiesbaden 1956.
- MARCH, James G. und
SIMON, Herbert A.
Organizations, New York und London 1963,
4th printing.
- MAYNTZ, Renate
Die Organisationssoziologie und ihre
Beziehungen zur Organisationslehre, in:
E. Schnauffer und K. Agthe: Organisation,
TFB-Handbuchreihe Erster Band, Berlin,
Baden-Baden 1961, Seite 29 ff.
Soziologie der Organisation,
Reinbek 1963.
Zum gegenwärtigen Stand der Organisa-
tionssoziologie, Bern 1964.
Die soziale Organisation des Industrie-
betriebes, Stuttgart 1966.
- MAYO, Elton
Probleme industrieller Arbeitsbedingungen.
(The Social Problems of an Industrial
Civilization), Frankfurt/M. 1949.
- MELBIN, Murray
Organization Practice and Individual
Behavior: Absenteeism among Psychiatric
Aids, in: American Sociological Review,
Vol. 26 1961, No. 1, Seite 14 ff.
- MELLEROWICZ, Konrad
Betriebliches Gleichgewicht, in:
Hans Seischab und Karl Schwantag (Hg):
Handwörterbuch der Betriebswirtschaft,
Bd. I, Stuttgart 1956, S. 740 ff.
Unternehmenspolitik. 2. Auflage, Bd. I
und II, Freiburg i.Br. 1963.
- MENNECKE, Kurt
Abhängigkeit und Selbständigkeit im
Betrieb, in: Wiese, Leopold v. (Hg.):
Abhängigkeit und Selbständigkeit im
sozialen Leben, Köln und Opladen 1951,
Seite 560 ff.
- MERTON, Robert K.
Social Theory and Social Structure
(4th printing), Glencoe/Ill. 1961.
- MILLER, Delbert C. und
FORM, William H.
Unternehmung, Betrieb und Umwelt,
(Industrial Sociology), Köln und Op-
laden 1957.
- MISUMI, Jyuji und
SHIRAKASHI, Sanshiro
An Experimental Study of the Effects of
Supervisory Behavior on Productivity
and Morale in a Hierarchical Organization,
in: Human Relations, Vol. IX 1966,
No. 3, Seite 297 ff.

- MITSCHERLICH, Alexander Krankheit als Konflikt. Studien zur psychosomatischen Medizin I und II, Frankfurt/M. 1967.
- MOORE, Wilbert E. Industrial Relations and the Social Order, New York 1949.
- MORSE, Nancy C. und
REINER, Everett The Experimental Change of a Major Organizational Variable, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 52, 1956, No. 1, Seite 120 ff.
- NADIG, Richard,
HARMSSEN, R., GERATHEWOHL, F. Leistungssteigerung und Betriebsklima, Darmstadt 1954.
- NEULOH, Otto Der neue Betriebsstil, Tübingen 1960.
Die weiße Automation, Köln 1966.
- NEWCOMB, Theodore M. Sozialpsychologie,
Meisenheim am Glan 1959.
- NOLAND, E. William Worker Attitudes and Industrial Absenteeism, in: American Sociological Review, Vol. 10 1945, No. 4, Seite 503 f.
- PARETO, Vilfredo On the Equilibrium of the Social System, in: T. Parsons, E. Shils, K. Naeyele und J. Pitts (Hg.): Theories of Society New York, London 1965, Seite 1288 ff.
- PARSONS, Talcott Pattern Variables Revisited: A Response to R. Dubin, in: American Sociological Review, Vol. 25, Jhrg. 1960, No. 4, Seite 467 ff.
Beiträge zur soziologischen Theorie, Neuwied 1964.
An Outline of the Social System, in: T. Parsons, E. Shils, K. Naeyele und J. Pitts (Hg.): Theories of Society, New York, London 1965, Seite 30 ff.
- PAUL, Helmut Betriebsklima im Großbetrieb, in: R. Nadig, R. Harmsen, F. Gerathewohl: Leistungssteigerung und Betriebsklima, Darmstadt 1954, Seite 91 ff.
Krankenstand und Unfall, in: H. Stirn und H. Paul (Hg.): Der Aussage-wert des Krankenstandes, Frenhen/Köln 1963, Seite 37 ff.
- PEPITONE, Albert und
REICHLING, George Group Cohesiveness and the Expression of Hostility, in: Human Relations, Vol. VIII 1955, No. 3, Seite 327 ff.
- PFEIL, Erwin Probleme, Methoden und Ergebnisse des amerikanischen Personnel Management, Dissertation, Mannheim 1953

- PFLANZ, Manfred Sozialer Wandel und Krankheit, Stuttgart 1962.
- PIGORS, Paul, MYERS, Charles A. Personnel Administration, New York and London 1947.
- PIRKER, Theo Büro und Maschine, Tübingen 1962.
- PIRKER, Theo, BRAUN, S., BURKART, L., HAMMELRATH, F. Arbeiter, Management, Mitbestimmung, Stuttgart und Düsseldorf 1955.
- POLLOCK, Friedrich Automation, Frankfurt/M. 1956.
- POPITZ, Heinrich, BAHRDT, H.P., JÜRES, E.A., KESTING, H. Technik und Industriearbeit, Tübingen 1957
- POTTHOFF, Erich Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, 2. Auflage, Tübingen 1961.
- REMMERS, Werner Die Organisation des Personalwesens in der industriellen Unternehmung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 2. Jhrg., 1950, Seite 555 ff.
- RÜSSELE, Karl Theorie und Praxis der sozialen Betriebspolitik, Stuttgart und Düsseldorf 1953.
- ROETHLISBERGER, Fritz Jules Die Auswirkungen der Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer unter besonderer Berücksichtigung des Akkordlohnes mit arbeitswissenschaftlicher Vorgabeermittlung, Dissertation, Münster 1961.
- ROETHLISBERGER, Fritz Jules Funktionen, betriebswirtschaftliche, in: Hans Seischab und Karl Schwantag (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. II, Stuttgart 1958, Sp. 2091 ff.
- ROETHLISBERGER, Fritz Jules Betriebsführung und Arbeitsmoral (Management und Morale), Köln und Opladen 1954.
- ROETHLISBERGER, Fritz Jules und DICKSON, William J. Management and the Worker, Cambridge/Mass. 1950.
- SCOTT, W.H., MUMFORD, E. u.a. Coal and Conflict, Liverpool 1963.
- SIEGEL, Abraham J. The Economic Environment in Human Relations Research, in: Arensberg, Conrad M. u.a. (Hg.): Research in Industrial Human Relations, New York o.J., Seite 86 ff.
- SIROTA, David Some Affects of Promotional Frustration on Employees' Understanding of, and Attitudes Toward, Management, in: Sociometry, Vol. 22, 1959, Seite 273 ff.

- SOPP, Hellmut
Soziologie des Krankenstandes, in:
Münchener Medizinische Wochenschrift,
97. Jhrg. 1955, Seite 1214 f.
Zur Soziologie des Krankenstandes, in:
Münchener Medizinische Wochenschrift,
100. Jhrg. 1958, Seite 489 ff.
Was der Mensch braucht, Düsseldorf 1958.
- STAERKLE, Robert
Anpassung der Organisation an den Men-
schen, Bern 1960.
- STEINMANN, Gertrud
(geb. Bosch)
Die Fluktuation der Belegschaft in
betriebswirtschaftlicher Betrachtung,
Dissertation, Freiburg i.Br. 1963.
- STIRN, Hans
Die informelle Arbeitsgruppe,
Dortmund 1952.
Die Problematik des Krankenstandes, in:
H. Stirn und H. Paul (Hg.): Der Aussage-
wert des Krankenstandes, Frechen bei
Köln 1963, Seite 9 ff.
Betriebssoziologische Probleme der
Personalführung, in: Arbeit und Leistung
19. Jhrg. 1965, Seite 184 ff.
- STIRN, Hans und
PAUL, Helmut (Hg.)
Der Aussagewert des Krankenstandes,
Frechen bei Köln 1963.
- STOGDILL, Ralph M.
Studies in Naval Leadership, Part. II,
in: Harold Guetzkow (Hg.): Groups,
Leadership and Men, Pittsburgh 1951,
Seite 134 ff.
- STONE, Robert C.
Mobility Factors as They Affect Workers
Attitudes and Conduct Toward Incentive
Systems, in: American Sociological
Review, Vol. 17, No. 1, Seite 58 ff.
- SCHACHTSCHABEL, Hans G.
Automation in Wirtschaft und Gesell-
schaft, Reinbek 1961.
- SCHÄFER, Erich
Die Unternehmung,
Köln und Opladen 1966.
- SCHARMANN, Theodor (Hg.)
Lebensplanung und Lebensgestaltung
junger Arbeiter, Bern und Stuttgart 1967
- SCHELSKY, Helmut
Die sozialen Folgen der Automatisierung,
Düsseldorf-Köln 1957.
Industrie- und Betriebssoziologie, in:
A. Gehlen und H. Schelsky (Hg.):
Soziologie, sechste Auflage, Köln 1966,
Seite 159 ff.
- SCHWENNICKÉ, Carl-Hubert
Zur Fluktuation der Arbeitskräfte I und
II, in: Der Arbeitgeber, 11. Jhrg.
H. 19, Seite 588 ff und H. 20, Seite
616 ff.

- SPIEGELHALTER, Franz und
SCHNABEL, Fritz
Die Struktur des Krankenstandes in der Industrie, in: Der Arbeitgeber, 14. Jhrg. 1962, H. 10, Seite 302 ff.
- TANNENBAUM, Arnold S.
Social Psychology of the Work Organization, Belmont/Cal. und London 1966.
- TANNENBAUM, Arnold S. und
KAHN, Robert L.
Organizational Control Structure: A General Descriptive Technique as Applied to Four Local Unions, in: Human Relations, Vol. X 1957, No. 2, Seite 127 ff.
- TESCHNER, Manfred
Zum Verhältnis von Betriebsklima und Arbeitsorganisation, Frankfurt/M. 1961.
- THIEDING, Friedrich
Krankheit und Wirtschaft, Stuttgart 1960.
- THOMAS, Konrad
Die betriebliche Situation der Arbeiter, Stuttgart 1964.
- TSOUDEROS, John E.
Organizational Change in Terms of Selected Variables, in: American Sociological Review, Vol. 20 1955, No. 2, Seite 206 ff.
- UEKKÜLL, Thure von
Grundfragen der psychosomatischen Medizin, Reinbek 1963.
- ULICH, Eberhard
Unfallursachenforschung, in: Handbuch der Psychologie, Bd. IX, Göttingen 1961, Seite 276 ff.
Über Fehlzeiten im Betrieb, Köln und Opladen 1965.
- WALLACH, Fredi
Beförderung und Aufstieg in der Unternehmung, Dissertation, St. Gallen o.J.
- WARNER, W. Lloyd and
LOW, J.O.
The Factory in the Community, in: William F. Whyte: Industry and Society, New York and London 1946, Seite 21 ff.
- WEBER, Max
Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1947.
Soziale Bestimmungsgründe des Leistungsniveaus, in F. Fürstenberg (Hg.): Industriesoziologie, Vorläufer und Frühzeit 1835 - 1934, Neuwied 1959, Seite 37 ff.
- WEDDIGEN, Walter
Theoretische Volkswirtschaftslehre als System der Wirtschaftstheorie, Berlin 1958.
- WHITE, Ralph und
LIPPITT, Ronald
Leader Behavior and Member Reaction in Three "Social Climates", in: Dorwin Cartwright und Alvin Zander: Group Dynamics. Research and Theory, Evanston-Elmsford 1960, sec. ed., Seite 527 ff.

WHYTE, William F.
u.a.

Lohn und Leistung. Eine soziologische Analyse industrieller Akkord- und Prämiensysteme (Money and Motivation), Köln und Opladen 1958.

WIEDEMANN, Herbert

Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, Köln und Opladen 1964.

WILHELM, Wolfram

Fluktuation und Absentismus, Dissertation Mannheim 1964.

WINNES, Ralf

Begriff und Aufgaben der Personalpolitik in einem Industriebetrieb, Dissertation Mannheim 1965.

YATES, Aubrey J.

Frustration and Conflict, London und New York 1962.

YODER, Dale

Personnel Management and Industrial Relations, Third Edition, New York 1949.

ZANDER, Ernst

Notwendigkeit und Praxis der Personalplanung, in: Mensch und Arbeit, Jhrg. 1963 Heft 3, Seite 68 ff.

ZOLLSCHAN, George K.
und HIRSCH, Walter

Working Papers in the Theory of Institutionalization, in: Dieselben (Hg.): Explorations in Social Change, New York 1964, Seite 89 ff.

Korporative Verfasser:

Arbeitskreis Dr. Krähe der
Schmalenbachgesellschaft

Unternehmungsorganisation. Aufgaben und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung, Köln und Opladen 1954.

Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hg.)

Führungskräfte heute und morgen. Personal- und Ausbildungspolitik auf neuen Wegen, Düsseldorf - Wien 1966.

IFO-Institut für
Wirtschaftsforschung

Soziale Auswirkungen des technischen Fortschritts. Berlin-München 1962.

Studienkreis für betriebliche Personal- und Sozialpolitik e.V.
"DER NEUE BETRIEB"

Die Ursachen von Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf 1964.

Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen e.V.:
der neue Betrieb.

Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation
Düsseldorf 1962.

Ohne Verfasser:

Betriebsklima. Eine industriesoziologische Untersuchung aus dem Ruhrgebiet. Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Band 3, Frankfurt/M. 1955.

Die Fluktuation der Arbeitskräfte in den letzten drei Jahren im Bundesgebiet einschließlich Berlin (West) in:
Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (ANBA), 10. Jhrg. 1962, Seite 208 ff., 280 ff., 282 f., 283 ff., 333 f., 334 ff., 337 ff.

Human Relations im Wirtschaftsleben von heute. Eine Anleitung zur Aktion. Bad Nauheim 1952.

Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Unternehmen und Arbeitsstätten, Fachserie C, Arbeitsstättenzählung vom 6. Juni 1961, Heft 2, Tab. 1, Seite 8 ff.; Tab. 2, Seite 26 ff.

Lebenslauf

Am 25. Dezember 1939 wurde ich in Königsberg/Pr. geboren. Nach der Volksschule besuchte ich neun Jahre die Humanistischen Gymnasien in Windsheim, Forchheim und (ab 1953) in Erlangen, wo ich 1959 die Reifeprüfung ablegte.

Nach der Ableistung der Wehrpflicht studierte ich Sozialwissenschaften an der Universität Erlangen-Nürnberg und (1961/62) in Berlin; ein Semester war ich beurlaubt. Im Frühjahr 1966 bestand ich die Diplomprüfung für Sozialwirte.

Anschließend war ich etwa ein Jahr in der Personalabteilung eines industriellen Großbetriebs tätig. Mit der Promotion begann ich im Juli 1967.



Buchdruckerei Ludwig Müller Erlangen Fahrstraße 5